

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS
GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA DE QUITO EN EL SECTOR DE ACTIVIDADES
DE EDICION E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE
GRABACIONES

DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO
DE INGENIERIA COMERCIAL

DIRECTORA: MGS. FABIOLA JARRIN

NELSON ANDRES VARGAS TORRES

QUITO, NOVIEMBRE 2010

DIRECTORES E INFORMANTES

DIRECTOR DE TESIS

Fabiola Jarrín

INFORMANTE 1

René Tola

INFORMANTE 2

Kathy Naranjo

DEDICATORIA

A mis padres y mi hermana por demostrarme siempre lo importante de la vida

AGRADECIMIENTO

Deseo mostrar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas sin las cuales, este trabajo no habría visto la luz:

En primer lugar, a mis padres y hermana, por animarme a seguir adelante con la tesis en todo momento y siempre estuvieron ahí para darme el apoyo en mis esfuerzos.

A la Ing. Fabiola Jarrín, directora del proyecto, para mi es un honor haber realizado este trabajo bajo su dirección y le estaré siempre muy agradecido porque ha dedicado su valioso tiempo a ello.

A la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Católica, quienes aportaron con su apoyo para la consecución de la materialización de este proyecto. Sin ellos, todo el apartado correspondiente a el estudio de las habilidades gerenciales en las PYMES de esta tesis no existiría.

A las personas que integran las PYMES, que muy gentilmente aportaron con la información y tiempo.

Muchas gracias a todos.

INDICE

DIRECTORES E INFORMANTES.....	2
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
INDICE.....	5
INTRODUCCION.....	10
1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y BASES DE DATOS	11
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	16
1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	16
1.4 OBJETIVOS	18
1.4.1 Objetivo General.....	18
1.4.2 Objetivos Específicos	18
1.5 JUSTIFICACION	19
1.5.1 Importancia del Proyecto.....	19
1.5.1.1 Impacto en la solución de problemas de la sociedad.	19
1.5.1.2 Impacto científico	20
1.5.1.3 Impacto educativo.....	20
1.5.1.4 Impacto cultural.	21
1.5.1.5 Impacto en la responsabilidad Social Empresarial (RSE).	21
1.5.2 Justificación Teórica.....	22
1.5.3 Justificación Metodológica.....	22
1.5.4 Justificación Práctica.	22
1.5.5 Delimitación de la investigación	23
2. MARCO METODOLOGICO	24
2.1 METODOLOGIA	24
2.1.1 Tipo de investigación	24
2.1.2 Método de investigación.....	25
2.1.3 Técnicas de recolección de datos.....	26
2.1.3.1 Fuentes primarias	27
2.1.3.2 Fuentes secundarias	27
2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos	28

2.1.5	Método estadístico.....	29
2.2	HIPOTESIS DEL TRABAJO.....	35
3.	LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA.....	37
3.1	ENTORNO GLOBAL	37
3.1.1	Entorno General.....	37
3.1.1.1	Globalización	37
3.1.1.2	Tecnología	40
3.1.1.3	Economía	42
3.1.1.4	Política y Legislación.....	44
3.1.1.5	Negocios Internacionales	49
3.1.1.6	Cultura	50
3.1.1.7	Diversidad Laboral	51
3.1.2	Fuerzas competitivas en el sector industrial	53
3.1.2.1	Competidores	54
3.1.2.2	Nuevos participantes	56
3.1.2.3	Bienes y servicios sustitutos	57
3.1.2.4	Clientes	58
3.1.2.5	Proveedores.....	61
3.2	LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO.....	62
3.2.1	Sectores manufactureros y su clasificación CIIU	62
3.3	PRESENCIA DEL SUBSECTOR Y SUS DIVISIONES	67
3.3.1	Reseña Histórica	67
3.3.2	Características y productos del Sector.....	68
3.3.3	Importancia y aportes en el contexto local	70
3.3.4	Desventajas en el contexto local.....	71
3.3.5	Recurso Humano	73
3.3.6	Presencia del Marketing	75
3.3.7	Proveedores y clientes	76
3.3.8	Tipos de financiamiento	78
3.3.9	Alcance comercial	80
3.3.10	Comparación con el enfoque global	81
3.3.11	Responsabilidad social	84
4.	HABILIDADES GERENCIALES.....	85

4.1	ROL DE UN GERENTE	85
4.1.1	Niveles Gerenciales	86
4.1.1.1	Niveles gerenciales en la PYME's.....	87
4.1.1.2	Niveles gerenciales del Sector de Actividades de Edición e impresión y de Reproducción de Grabaciones	87
4.1.2	Funciones del Gerente General.....	88
4.1.2.1	Funciones del Gerente General de la PYME	89
4.1.2.2	Funciones del Gerente general del Niveles gerenciales del Sector de Actividades de Edición e impresión y de Reproducción de Grabaciones	90
4.1.3	Los Gerentes Funcionales.....	90
4.1.3.1	Los Gerentes Funcionales de las PYME's.....	91
4.1.3.2	Los Gerentes Funcionales del Niveles gerenciales del Sector de Actividades de Edición e impresión y de Reproducción de Grabaciones	91
4.2	HABILIDADES GERENCIALES	92
4.2.1	Diferentes enfoques sobre Habilidades gerenciales	92
4.2.2	Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional	108
4.2.3	Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales.....	111
4.2.3.1	Modelo de una actividad profesional eficaz de un gerente moderno.....	112
4.2.3.2	Observación de subordinados	113
4.2.4	Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad	115
4.3	HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN.....	117
4.3.1	Quien es Edgar H. Schein.....	117
4.3.2	Aportes a lo largo del tiempo	118
4.3.3	Habilidades Propuestas:.....	120
5.	HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR DE ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES Y EL SUBSECTOR DE ACTIVIDADES DE SERVICIOS RELACIONADOS CON LA IMPRESIÓN EN LAS PYMES DE QUITO.....	126
5.1	Identificación de Habilidades	130
5.1.1	Habilidades de Motivación y Valores	130
5.1.2	Habilidades Analíticas	133
5.1.3	Habilidades Interpersonales.....	136
5.1.4	Habilidades Emocionales	139

5.2	Comparación de Habilidades encontradas en el sector de actividades de impresión y de reproducción de grabaciones y sus subsectores de actividades de servicios relacionados con la impresión con las promulgadas por Schein.....	142
5.2.1	Comparación de Motivación y Valores	144
5.2.2	Comparación de Habilidades Analíticas.....	146
5.2.3	Comparación de Habilidades Interpersonales	147
5.2.4	Comparación de Habilidades Emocionales	149
5.3	Listado de habilidades más comunes en los Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, sector de actividades de impresión y de reproducción de grabaciones y sus subsectores de actividades de servicios relacionados con la impresión	151
5.4	Identificación de Habilidades por Variables	154
5.5	Listado de habilidades aparentemente no aplicadas para los cargos de Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, sector de actividades de impresión y de reproducción de grabaciones y sus subsectores de actividades de servicios relacionados con la impresión.....	162
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	165
6.1	CONCLUSIONES	165
6.2	RECOMENDACIONES	168
	GLOSARIO DE TERMINOS	171
	Marco Teórico.....	171
	Marco Conceptual.....	172
	BIBLIOGRAFIA	200
	ANEXOS	206

RESUMEN EJECUTIVO

La siguiente propuesta tiene por finalidad encontrar y comprobar cuales son las habilidades requeridas para desempeñar los cargos gerenciales en pequeñas y medianas empresas, específicamente en el sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones en la ciudad de Quito.

El panorama socio económico del Ecuador, está caracterizado, entre varios factores, por la tendencia hacia la globalización de mercados, por una balanza comercial deficitaria, una economía sostenida, transitoriamente por los recursos petroleros y las remesas de los inmigrantes, y tradicionalmente por el sector agropecuario; una estructura donde más del 90% de las empresas son pequeñas y medianas (PYMEs) las cuales aportan aproximadamente un 25% de la economía nacional

Las PYMEs en Ecuador poseen un enorme potencial para generar producción, empleo e ingresos. Por lo que es de vital importancia entender en su magnitud como esta conformada para potencializar sus esfuerzos en el futuro

INTRODUCCION

En una organización inteligente, es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente, los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender.

La identificación de las destrezas que se requieren para un trabajo de dirección efectivo ha ocupado la atención de muchos especialistas en los últimos años. A esta inquietud se han realizado numerosos trabajos, proyectos, investigaciones, etc. La razón que explica este interés es evidente, a partir de las habilidades que se identifiquen, las instituciones y expertos que trabajan en la capacitación y formación de directivos diseñaran los programas que ofertan a organizaciones y profesionales interesados.

El Ecuador es un país netamente importador de insumos y de libros para el sector editorial y gráfico. Esta industria, como una empresa productiva, ha ido avanzando cada año. Además de crecer dentro del ámbito ecuatoriano, lo ha hecho a escala mundial.

Resulta imperioso conocer que habilidades poseen estos líderes que son capaces de convertir el sector de edición e impresión y de grabación de sonidos en un sector estratégico del Ecuador

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y BASES DE DATOS

La perspectiva socio económica del Ecuador, está representada, entre varios factores, por la tendencia hacia la globalización de mercados, por una balanza comercial deficitaria, una economía sostenida, transitoriamente por los recursos petroleros y las remesas de los inmigrantes, y tradicionalmente por el sector agropecuario; una estructura donde más del 90% de las empresas son pequeñas y medianas (PYMEs) las cuales aportan aproximadamente un 25% de la economía nacional.¹

Partiendo de esta situación se suma el hecho de que en el ámbito internacional los países y las empresas exitosas son aquellas que basan su ventaja competitiva en factores innovadores y tecnológicos, que cuentan con recursos humanos capacitados y que realizan inversiones en investigación y desarrollo con carácter de largo plazo. Estas condiciones limitan el accionar de las PYMEs debido a la carencia de recursos que las caracteriza, así como de conocimientos, pero al mismo tiempo abren un importante espacio dada su facilidad de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.

La base de datos para la investigación esta descrita en el siguiente cuadro

¹GALLEGOS, R, (2010)

[http://www.conesup.net/propasamblea/MpTOFu_FOMENTO%20A%20LAS%20PYMES%20Y%20AL%20EMPRENDIMIENTO.doc.]. **Emprendimiento**

RAZÓN SOCIAL	CIU 3	DESCRIPCIÓN CIU 3	TAMAÑO	SUBSECTOR	SECTOR
DINEDICIONES SA	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	MEDIANA	EDICIÓN DE LIBROS, FOLLETOS, PINTURAS Y OTRAS PUBLICACIONES	ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
EDICIONES NACIONALES UNIDAS EDINUN CIA. LTDA.	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	MEDIANA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
EDITORIA MEDICO - CIENTIFICA ANDES EDIMECIEN CIA. LTDA.	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	MEDIANA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
IRALGRAF ECUATORIANA C LTDA	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	MEDIANA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
LIBRESA SA	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	MEDIANA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
PRODUCCION Y EDICION DE IMPRESOS PRODEDIM CIA. LTDA.	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	MEDIANA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
PRODUCTORA DE LIBROS PATITO PROLIPA CIA. LTDA.	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	MEDIANA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
TRAMA DISEÑO, TRADISEÑO S.A.	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	MEDIANA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
EDITORIAL LATINA S.A.	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	PEQUEÑA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
EDITORIAL VOLUNTAD EDIVOLUNTAD CIA. LTDA.	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	PEQUEÑA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
GRAFICAS IMAGO CIA. LTDA.	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	PEQUEÑA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES

RAZÓN SOCIAL	CIU 3	DESCRIPCIÓN CIU 3	TAMAÑO	SUBSECTOR	SECTOR
GRUPO EDITORIAL TAQUINA EDITAQUINA CIA. LTDA.	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	PEQUEÑA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
HEALTHEDITOR CIA. LTDA.	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	PEQUEÑA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
LONGMANED ECUADOR S.A.	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	PEQUEÑA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
MAYA EDICIONES MAYEDIC CIA. LTDA.	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	PEQUEÑA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
TREDICIONES CIA. LTDA.	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	PEQUEÑA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
CENTRO GRAFICO CEGRAFICO S.A.	D2222.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.	MEDIANA	ACTIVIDADES DE SERVICIOS RELACIONADOS CON LA IMPRESIÓN	ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
ECUAOFFSET C LTDA	D2222.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.	MEDIANA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES

RAZÓN SOCIAL	CIU 3	DESCRIPCIÓN CIU 3	TAMAÑO	SUBSECTOR	SECTOR
LETRASIGMA C.LTDA.	D2222.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.	MEDIANA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
PRISMASA S.A.	D2222.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.	MEDIANA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
COLIBRI DIGITAL PRINT S.A.	D2222.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.	PEQUEÑA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
EMPRESANE GRAFICAS CIA. LTDA.	D2222.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.	PEQUEÑA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES

RAZÓN SOCIAL	CIIU 3	DESCRIPCIÓN CIIU 3	TAMAÑO	SUBSECTOR	SECTOR
IMPRESORES MYL S.A.	D2222.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.	PEQUEÑA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
INDUSTRIA GRAFICA ECUAMAG C LTDA	D2222.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.	PEQUEÑA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES
PRINT TECH SERVICE PRITSE CIA. LTDA	D2222.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.	PEQUEÑA		ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo establecer cuáles son las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de Quito desde el punto de vista de Edgar Schein?

1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES?
- ¿Qué habilidades conceptuales son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES?
- ¿Cuáles son las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES?
- ¿Qué habilidades emocionales son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General.

Evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein, en el sector de actividades de impresión y de reproducción de grabaciones y sus subsectores de actividades de servicios relacionados con la impresión, en el Industria Manufacturera, en las PYMES de Quito

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs.
- Encontrar las habilidades interpersonales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs.
- Descubrir las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs.
- Revelar las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs.

1.5 JUSTIFICACION

1.5.1 Importancia del Proyecto.

La importancia que tiene el proyecto está en lograr encontrar como se desarrollan las PYMES, de la mano de sus gerentes, en función de las cualidades que poseen y comparándoles con la teoría del perfil de un gerente, para poder evaluar la situación actual y la posible situación en función del desarrollo de estas habilidades

Además, la Facultad continuara fortaleciendo la investigación y convirtiendo esta actividad en la labor esencial de la vida académica del docente con la ayuda de los estudiantes.

1.5.1.1 Impacto en la solución de problemas de la sociedad.

Al identificar las habilidades gerenciales de sectores industriales como la gran industria, las PYMEs y otros, la Facultad estará en la posibilidad de ofertar cursos de formación continua sobre habilidades gerenciales o planificar un Diplomado o Maestría y ofrecer a la sociedad gerentes que enfrente cambios con agilidad y capacidad de réplica.

1.5.1.2 Impacto científico

La importancia científica de este proyecto consiste en hacer un contraste entre las habilidades científicas expuestas por diferentes autores especialmente las propuestas por Edgar Schein, que se compone de la habilidad analítica, habilidad conceptual, habilidad motivacional y de valores, y la habilidad emocional con las encontradas en los gerentes de las PYMEs en la industria de Quito.

1.5.1.3 Impacto educativo.

Permite el desarrollo de los docentes en el ámbito investigativo, al convertirse en creadores de conocimiento mediante la aplicación de métodos y técnicas para recaudar información, la cual es valiosa para el desarrollo cognoscitivo del estudiante y complementario para los docentes.

Un aporte fundamental en este proyecto es la utilización de un semillero de estudiantes, los cuales mediante la discusión y el análisis puedan constituirse como un mecanismo de investigación y creador del conocimiento científico.

En especial la importancia del proyecto radica en la incursión de la FCAC en el área de investigación y desarrollo, trascendental para el

fortalecimiento de programas de postgrado, permitiendo a los estudiantes una continua evolución, y perfeccionamiento constante en el área académica, siempre a la vanguardia en el desarrollo profesional del alumno de la PUCE.

1.5.1.4 Impacto cultural.

El proyecto facilitara información para la sociedad con el afán de brindar una fuente de información que sirva como instrumento para conseguir fomentar un cambio cultural de percepción tanto sobre el concepto de PYMEs, como de su potencial y liderazgo

1.5.1.5 Impacto en la responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Las medianas y pequeñas empresas en el Ecuador son el motor de desarrollo, fuentes de empleo, ejemplos de cambio e innovación, sin embargo no se evidencia una planificación para fortalecerla en su accionar.

Es importante que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables cuente con elementos válidos, a partir de investigaciones, para ofrecer al capital humano de las PYMEs proyectos educativos más eficientes y eficaces para el logro de sus objetivos con un eje transversal de responsabilidad social, característica de la PUCE.

1.5.2 Justificación Teórica

Actualmente vivimos en una época donde las grandes empresas dominan el mercado y las pequeñas son vistas como insignificantes. Sin embargo es todo lo contrario, no solo porque representan un valor substancial dentro de los agentes económicos, sino que en teoría, cualquiera de estos mañana será un líder de mercado. Para que esto ocurra alguien esta detrás planificando y aplicando aquellas estrategias que hacen la diferencia, y estas habilidades son las que buscamos investigar en el proyecto.

1.5.3 Justificación Metodológica.

El presente proyecto pretende poner en práctica todos los conocimientos y habilidades adquiridos a lo largo de todos estos años en el estudio de la carrera de Ingeniería Comercial. Es por ello que se va a realizar una completa investigación del proyecto aplicando dichos conocimientos, con el afán de construir una fuente de información real, veraz y confiable sobre el desenvolvimiento de las pequeñas empresas

1.5.4 Justificación Práctica.

El presente trabajo es un requerimiento de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial, sin embargo con los resultados obtenidos luego de la

investigación, se podrán dar datos reales del desarrollo de las PYMES, visto desde el lado humano y más concretamente, desde el encargado de la gestión de cada una.

1.5.5 Delimitación de la investigación

El Universo que estudiarán los docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables será de 663 empresas que constan en el ranking 2008 de la Superintendencia de Compañías, clasificadas como Pymes de la Industria Manufacturera de Quito divididas entre los estudiantes que forman parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales.

El sector asignado de mi competencia es el de actividades de impresión y de reproducción de grabaciones y sus subsectores de actividades de servicios relacionados con la impresión

2. MARCO METODOLOGICO

2.1 METODOLOGIA

2.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicada. Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren.

La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. Sin embargo, en una investigación empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas.

Se realizara una investigación de campo a 25 empresas del Sector relacionado con las Actividades de edición e impresión y reproducción de grabaciones.

Se aplicara un cuestionario de 80 preguntas con 5 posibilidades de respuesta, utilizando la escala de Licker. El formulario de la encuesta fue realizada por el Grupo de docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales -FALIMAR

Un cuestionario es uno de los métodos más utilizados para la recolección de datos porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. Las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo².

La escala de Licker consiste en que se presenta cada sentencia u oración (estimulo), que expresa un enunciado favorable o desfavorable sobre un objeto de actitud, y se solicita al encuestado que responda eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le otorga un valor numérico.³

2.1.2 Método de investigación

El método de investigación es Deductivo-Inductivo con el procedimiento metodológico de carácter cualitativo.

El método inductivo–deductivo se aplica cuando usamos simultáneamente los métodos de inferencia inductiva y deductiva. El proceso de inferencia inductiva consiste en exhibir la manera cómo los hechos particulares (variables) están conectados a un todo (leyes). La inferencia deductiva nos muestra cómo un principio general (ley), descansa en un grupo de hechos

² RICHARD, L; (2002), **Mercadotecnica**, Primera Edición, de Sandhusen, Compañía Editorial Continental, Pág. 229

³ ANONIMO.(2010).[http://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/ESCALA_DE_LIKERT.htm],**Escala de Likert**

que son los que lo constituyen como un todo. Ambas formas de inferencia alcanzan el mismo propósito aun cuando el punto de partida sea diferente.⁴

La investigación cualitativa da cuenta de la credibilidad de la comunicación, o de los conceptos, o de los beneficios ofrecidos. Los estudios cualitativos observan al individuo encuestado, por un lado, y por otro lado observan el producto, u objeto de la investigación y sobre la que se encuesta y que es el estímulo generador de determinadas conductas entre los individuos. Estas observaciones adquirirán un carácter probabilístico, y por ende proyectable al universo en una segunda etapa de la investigación que ya será cuantitativa⁵

2.1.3 Técnicas de recolección de datos

La presencia o ausencia de las habilidades de los gerentes de su sector, se recopilarán de acuerdo a la frecuencia de la escala de Licker, siendo 5 la puntuación más alta: Siempre/muy de acuerdo y 1 la más baja Nunca/ Muy en desacuerdo. Se estudiarán los resultados a nivel global para cada subsector combinándolas con las variables: gerente general, gerente de 2do. Nivel y gerente de 3er nivel; género, rango de edad, años de experiencia en el cargo, formación académica y perfil profesional.

⁴ TEJADA, R. (1999), [<http://www.correodelmaestro.com/anteriores/1999/febrero/3anteaula33.htm>]; **El método inductivo-deductivo**

⁵ MEDONZA, R (2006); [<http://www.monografias.com/trabajos38/investigacion-cualitativa/investigacion-cualitativa2.shtml>]; **Investigacion Cuantitativa y Cualitativa**

2.1.3.1 Fuentes primarias

Se procederá a la realización de encuestas en el sector de PYMES asignado. Se acudirá a las diferentes instituciones y se aplicara las encuestas o entrevistas según sea el caso, para obtener los datos requeridos para nuestro análisis futuro.

2.1.3.2 Fuentes secundarias

Corresponde a los documentos realizados por otras personas, es decir por aquellos ya publicados y al alcance de todos. Pueden ser artículos, historias, hechos, revistas, incluso estudios realizados anteriormente, que tengan que ver con el estudio de las PYMES, o de las habilidades gerenciales.

Sin embargo es necesario comprobar la veracidad de estas fuentes, ya que por ejemplo un artículo periodístico no es tan fiable como un estudio de mercado realizado por uno mismo. Por lo tanto es muy importante validar este tipo de datos.

A su vez, contamos con el apoyo de los estudios ejecutados por el grupo FALIMA que nos facilitara la Ingeniera Fabiola Jarrin, esta

información será utilizada como punto de referencia para nuestro trabajo.

2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos

Los datos recolectados serán tabulados en el centro de cómputo de las instalaciones de la universidad. Con esto será más sencillo el análisis de la misma.

La recolección de los datos se realizara a través del diseño de una plataforma en la Web de la PUCE, que permitirá el ingreso para la resolución de los formularios. Esta plataforma estuvo a cargo por la Direccion de de Informática de la PUCE, la misma que entrego los resultados.

Para llevara a cabo el análisis comenzaremos con la adecuada codificación de los datos, para presentarlo en cuadros y gráficos que faciliten la comprensión de los resultados. La técnica que se utilizará es la aplicación de los conocimientos adquiridos en la primera etapa de investigación como referente y compararlo con los datos obtenidos en la encuesta. Se realizara el análisis de la información en Excel

2.1.5 Método estadístico

La materia prima de la estadística consiste en conjuntos de números obtenidos al contar o medir elementos. Al recopilar datos estadísticos se El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.

Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación.

Las características que adoptan los procedimientos propios del método estadístico dependen del diseño de investigación seleccionado para la comprobación de la consecuencia verificable en cuestión.

El método estadístico tiene las siguientes etapas ⁶

- Recolección (medición)
- Recuento (cómputo)
- Presentación

⁶ REYNAGA, J (2000);
[<http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/censenanza/spii/antologia/03REYNAGA1.pdf>]; **El método estadístico**

- Síntesis
- Análisis

Tales etapas siempre se encuentran en el orden descrito y cada una de ellas consiste, de manera resumida, en lo siguiente:

Recolección

En esta etapa se recoge la información cualitativa y cuantitativa señalada en el diseño de la investigación. En vista de que los datos recogidos suelen tener diferentes magnitudes o intensidades en cada elemento observado (por ejemplo el peso o la talla de un grupo de personas), a dicha información o datos también se les conoce como variables.

Por lo anterior, puede decirse que esta etapa del método estadístico consiste en la medición de las variables.

La recolección o medición puede realizarse de diferentes maneras; a veces ocurre por simple observación y en otras ocasiones se requiere de complejos procedimientos de medición; en algunas ocasiones basta con una sola medición y en otras se requiere una serie de ellas a lo largo de amplios períodos de tiempo.

La calidad técnica de esta etapa es fundamental ya que de ella depende que se disponga de datos exactos y confiables en los cuales se fundamenten las conclusiones de toda la investigación.

Es tan grande la importancia de esta etapa que algunas clasificaciones de las investigaciones se basan en la forma en que ocurre la medición; por ejemplo si la información es recogida en una sola ocasión suele decirse que la investigación es transversal; en cambio, si la información es recogida a lo largo del tiempo se denomina longitudinal a la investigación.

En ocasiones, la recolección de la información debe ocurrir en grupos tan grandes de individuos que se hace impráctico tratar de abarcar a todos ellos; entonces es cuando se ponen en práctica procedimientos de muestreo. Tales procedimientos de muestreo están subordinados a la consecuencia verificable que se desea comprobar y al diseño de investigación seleccionado.

Recuento

En esta etapa del método estadístico la información recogida es sometida a revisión, clasificación y cómputo numérico.

A veces el recuento puede realizarse de manera muy simple, por ejemplo con rayas o palotes; en otras ocasiones se requiere el empleo de tarjetas con los datos y, en investigaciones con mucha información y muchos casos, puede requerirse el empleo de computadoras y programas especiales para el manejo de bases de datos.

En términos generales puede decirse que el recuento consiste en la cuantificación de la frecuencia conque aparecen las diversas características medidas en los elementos en estudio; por ejemplo: el número de personas de sexo femenino y el de personas de sexo masculino o el número de niños con peso menor a 3 kilos y el número de niños con peso igual o mayor a dicha cifra.

Presentación

En esta etapa del método estadístico se elaboran los cuadros y los gráficos que permiten una inspección precisa y rápida de los datos.

La elaboración de cuadros, que también suelen llamarse tablas, tiene por propósito acomodar los datos de manera que se pueda efectuar una revisión numérica precisa de los mismos.

La elaboración de gráficos tiene por propósito facilitar la inspección visual rápida de la información.

Casi siempre a cada cuadro con datos le puede corresponder una gráfica pertinente que represente la misma información.

Presentar la misma información tanto en un cuadro como en su correspondiente gráfico permite obtener una clara idea de la distribución de las frecuencias de las características estudiadas.

Síntesis

En esta etapa la información es resumida en forma de medidas que permiten expresar de manera sintética las principales propiedades numéricas de grandes series o agrupamientos de datos.

La condensación de la información, en forma de medidas llamadas de resumen, tiene por propósito facilitar la comprensión global de las características fundamentales de los agrupamientos de datos.

Tales medidas de resumen, al ser comunicadas, permiten a los interlocutores evocar de una misma manera la esencia de los datos; por ejemplo, cuando

alguien informa que el promedio de calificaciones de un grupo de alumnos es 9.6, en una escala que va del 0 al 10, la imagen que se transmite es la de un grupo con buen aprovechamiento escolar; igualmente, cuando se dice que el porcentaje de defunciones con una cierta técnica quirúrgica es de 80%, las personas que escuchan se imaginan que se trata de un procedimiento peligroso.

La información cualitativa, como el sexo, la ocupación o los tipos de enfermedades, requiere ser condensada a través de medidas de resumen diferentes a la que se usan para sintetizar la información cuantitativa o numérica como el peso, la talla o la concentración de glucosa

Entre las principales medidas de resumen para sintetizar a los datos cualitativos se encuentran las razones, las proporciones y las tasas.

Entre las principales medidas para sintetizar los datos cuantitativos se encuentra la moda y la amplitud, la mediana y los percentiles y el promedio y la desviación estándar.

Análisis

En esta etapa, mediante fórmulas estadísticas apropiadas y el uso de tablas específicamente diseñadas, se efectúa la comparación de las medidas de resumen previamente calculadas.

Existen procedimientos bien establecidos para la comparación de las medidas de resumen que se hayan calculado en la etapa de descripción, Tales procedimientos, conocidos como pruebas de análisis estadístico cuentan con sus fórmulas y procedimientos propios, cada prueba de análisis estadístico debe utilizarse siempre en función del tipo de diseño de investigación que se haya seleccionado para la comprobación de cada consecuencia verificable deducida a partir de la hipótesis general de investigación , en los primeros párrafos se mencionó que el método estadístico es una secuencia ordenada de procedimientos para el manejo de los datos en las investigaciones. Luego de haber revisado las características y propósitos de las diversas etapas del método, parece quedar claro que tal secuencia guarda siempre el orden descrito.

2.2 HIPOTESIS DEL TRABAJO

Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria

Manufacturera de Quito, Sector de Actividades de Edición e Impresión y de
Reproducción de Grabaciones

3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

3.1 ENTORNO GLOBAL

3.1.1 Entorno General

3.1.1.1 Globalización

Las PYMES han tenido un desenvolvimiento y papel protagónico sobre la economía de varios países. Como unidades productivas de pequeña escala se dan a partir de los años 70 debido principalmente a cambios estructurales como el crecimiento de los servicios, es decir que el antiguo paradigma de que solo son empresas aquellas unidades de producción que producen bienes o tangibles cambia rotundamente desde que las facturaciones por servicios de consultorías empresariales, tratamientos clínicos, respaldo o soporte técnico y la valorización del conocimiento como factor de producción de riqueza.⁷

Posteriormente estas PYMES empiezan a generar riqueza y valor agregado a los intangibles que con el tiempo se comienzan a valorizar como un activo tanto como las infraestructuras o maquinarias en las principales economías; así mismo el crecimiento de los productos

⁷UNIVERSIDAD DE MÁLAGA,
[<http://www.eumed.net/libros/2008c/422/ANTECEDENTES%20DE%20LAS%20PYMES%20EN%20EL%20MUNDO.htm>], **Antecedentes de las Pymes en el Mundo**

informáticos en un contexto en que los cambios se dan día a día, las empresas se ven en la necesidad de reducir su tamaño para contar con mayor eficiencia, es decir se hacen pequeños los productos y se hacen pequeñas las empresas.

Otro fenómeno importante que acelera este crecimiento de la pequeña y microempresa es la caída de las 500 grandes empresas en EEUU en los últimos 20 años, en especial a fines de los años 70 donde los EEUU deciden adoptar el modelo neoliberal descartando el Keynesianismo que le había salvado la vida en la depresión de los 30⁸.

Durante este periodo debido a la gran amplitud de las empresas norteamericanas en cuanto a su tamaño y su estructura de personal, perdieron espacio en un mercado internacional cada vez más competitivo. Japón rompe los paradigmas de la Empresa y domina al mundo nuevamente de la mano de su producción y de la estrategia de terciarizar su producción de una ETN (Empresa Transnacional) a un conjunto de PYMES subcontratistas.

A su vez si vemos con frialdad las cifras de los países más desarrollados nos daremos cuenta que la realidad es distinta a la pensada. En la

⁸UNIVERSIDAD E MALAGA,
[<http://www.eumed.net/libros/2008c/422/ANTECEDENTES%20DE%20LAS%20PYMES%20EN%20EL%20MUNDO.htm>], **Antecedentes de las Pymes en el Mundo**

primera potencia económica del mundo, Estados Unidos, existen 22.1 millones de negocios⁹ que dan empleo a 129 millones de personas.

Si dividimos la segunda cifra entre la primera obtenemos un tamaño promedio de 5.8 personas por empresa. Por su parte en el Japón existen 9.1 millones de empresas (2.5 agrícolas y 6.6 urbanas) que dan empleo a 67.2 millones¹⁰. En este país el tamaño promedio de sus empresas es de 7.4 personas.

En realidad, cuando aludimos a los países más grandes y poderosos de la tierra, estamos hablando de economías en donde predominan las pequeñas empresas, y representan su rasgo más común. Ciertamente que las grandes empresas son indispensables; ellas lideran toda la estructura productiva, literalmente jalan al conjunto de las empresas y a la economía por su capacidad de desarrollo tecnológico, niveles de productividad y capacidad de articulación; por ello su importancia y papel no puede ser escatimado.

⁹ GOBIERNO DE USA, **Datos oficiales de la Small Business Administration (SBA)** 1994

¹⁰ IBIDEM

3.1.1.2 Tecnología

Solo con tecnología las empresas pueden elevar la productividad, así como la calidad o variedad de los productos de manera sostenida, por eso a tecnología es determinante para la competitividad industrial. La tecnología dentro del país, no se ve mucho en las pequeñas empresas, sino mas bien en las medianas y grandes, donde cuentan con una tecnología más compleja, de inversiones más cuantiosas. Hay varias maneras de obtener tecnología. En la mayoría de los países desarrollados la principal fuente es la innovación proveniente de los departamentos de investigación y desarrollo (I+D) en cada empresa. Otras optan por adaptar tecnologías existentes, o en atraer a los científicos e inventores. Una tercera fuente proviene de la transferencia tecnológica mediante la adquisición de diferentes versiones de licencias o directamente con la importación de bienes de capital de tecnología de punta.¹¹

Según estudios realizados por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, el crecimiento industrial ha sido inferior al de la media de la región. Más preocupante aún es la disminución de industrias de mediana tecnología y de alta tecnología en la producción ecuatoriana. El crecimiento exportador abre las puertas de la esperanza pero todavía la base exportadora del Ecuador es muy

¹¹ INSOTEC & MICIP (2002), **Diagnostico de la pequeña y mediana industria**, Quito - Ecuador

limitada. Ecuador es un país netamente exportador de productos basados en recursos primarios y de baja tecnología. La presencia manufacturera ecuatoriana en el mundo es todavía bastante limitada, aunque existen signos positivos de mejora participativa. El sector manufacturero está en un estado crítico que encuentra serias dificultades para posicionarse internacionalmente y contrarrestar la gran penetración de productos extranjeros en el mercado doméstico.

El esfuerzo tecnológico es determinante para la competitividad industrial, ya que posibilita una mayor flexibilidad y diversificación de productos y procesos industriales. La competitividad depende, crucialmente, de este factor, ya que solo con esfuerzo tecnológico las empresas pueden elevar la productividad, así como la calidad y variedad de los bienes producidos.

Ecuador presenta los valores más bajos en el gasto de I+D, siendo éste un indicador muy bueno para indicar el esfuerzo que realiza un país para incorporar y adaptar nuevas tecnologías. El gasto en I+D está muy por debajo del promedio regional (Latinoamérica y el Caribe). Ecuador tampoco presenta una tendencia creciente del gasto en I+D a diferencia de lo que ocurre en países como Brasil, Cuba o México. Gran parte del gasto de I+D está destinado a la contratación de personal calificado. Por lo tanto, otro buen indicador del esfuerzo tecnológico es el número de científicos y técnicos que trabajan en I+D. Dada la escasa base

tecnológica del Ecuador, el número de personas que se dedican a estas actividades en el país es uno de los más bajos de la región.

Varios son los factores que impiden el desarrollo de un plan eficiente de Ciencia y Tecnología en el Ecuador:

- Incapacidad para definir una política de Estado.
- La Ciencia y Tecnología no es prioridad.
- La inestabilidad política.
- El sector privado ecuatoriano no paga por el conocimiento científico.
- Fuga de cerebros.

3.1.1.3 Economía

La industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del Ecuador; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%¹². La rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas. Los productos de la industria que más se exportan son: productos del mar, vehículos y sus partes, extractos y aceites de vegetales, manufacturas de metales y

¹²CAMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL (2009),
[http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/___sector_industrial_web.pdf], **Sector Industrial del Ecuador**

jugos y conservas. Las importaciones del sector industrial representan alrededor del 43% de las importaciones totales.

En el 2008 el sector industrial contribuyó con el 13,91% del producto interno bruto total del país. En este año la industria manufacturera, excluyendo el procesamiento de petróleo, creció 4.71% y durante los últimos cuatro años ha crecido 4.0% en promedio.

PIB en Sector Industrial

Producto Interno Bruto por rama del Sector Industrial	2007 millones de dólares	2008 millones de dólares	Tasa de variación dólares de 2000	Estructura Porcentual
Alimentos y bebidas	2.045	2.273	4%	55%
Productos textiles	514	553	2%	14%
Productos de madera	497	571	7%	10%
Productos no metálicos	329	387	9%	7%
Papel y Productos de Papel	204	229	6%	4%
Fab. de químicos, caucho y plástico	285	331	10%	7%
Otros	209	241	9%	4%
PIB Industrial	4.081	4.585	4,71%	100%

fuentes: Cámara de Industrias de Guayaquil

Pero básicamente el desarrollo de la industria manufacturera ha tenido en el Ecuador dos polos: Guayas y Pichincha. A partir de los años 80 la industria sufre una crisis debido al encarecimiento de los insumos y materias primas importadas y al reducido mercado doméstico. Por estas razones ha crecido el llamado "sector informal" de la economía y han aparecido mercados callejeros en varias calles de la urbe como el conocido de "las bahías".

El elemento central de la transformación política y económica de cualquier país en transición es la creación de un importante sector privado, y de un mayor desarrollo de las Pymes y de la actividad emprendedora. A pesar de la relativamente poca atención que reciben de parte de los hacedores de políticas, la Industria manufacturera representan una de las principales fuerzas en el desarrollo económico, especialmente en los países en vías de desarrollo.¹³ Los beneficios más relevantes para la actividad económica, surgen a partir sus aportes, como:

- El estímulo a la actividad privada.
- El desarrollo de habilidades emprendedoras.
- Son una importante fuente generadora de empleo.
- Ayudan a la diversificación de la actividad económica,
- Y por lo tanto, realizan un importantísimo aporte a las exportaciones y al comercio.

3.1.1.4 Política y Legislación

Muchos de los países que han fracasado en su industrialización ya que tienen pendiente completar una serie de reformas en sus economías, que

¹³ ORLANDI, Pablo. (2002). **Las PYMES y su rol en el Comercio Internacional**, Argentina, Universidad de Palermo

deberán realizarse si quieren atraer inversionistas, tanto nacionales como extranjeros. Si bien un mejor clima de negocios es necesario para provocar un crecimiento industrial dinámico, esto no es suficiente. Por lo tanto, para que los países tengan un crecimiento industrial se necesita obligadamente una reforma y un establecimiento claro de ciertas políticas para el favorable desarrollo de la industria.

La industria depende de la infraestructura. Tres iniciativas de política, estrechamente relacionadas entre sí, son necesarias para cerrar la brecha de infraestructura: cambiar las prioridades del gasto público para aumentar la porción del presupuesto dedicado a inversión en infraestructura; mejorar las calidades de la inversión y de la provisión de servicios, fomentando la inversión y operación privada; y alcanzando un nuevo entendimiento con los socios para el desarrollo, sobre la importancia de la infraestructura básica para el crecimiento y la reducción de la pobreza.

El tema de logística comercial es muy relevante para el desempeño de las exportaciones, y las reformas en la logística comercial necesitan ir más allá de la tradicional agenda de “facilitación comercial” centrada en la infraestructura de comercio y tecnologías de la información en las aduanas, pues debe considerar también reformas institucionales y de los mercados.

Ya que el Ecuador es un país rico en recursos naturales, una política debería ser que los ingresos por las exportaciones de recursos naturales ayuden al desarrollo industrial, ya que constituyen una oportunidad sin precedentes para el desarrollo. Las políticas dirigidas a la industrialización son parte del proceso para aprovechar esta oportunidad. Más específicamente, la extracción de recursos es un proceso industrial, que fácilmente puede ser mal administrado. Sin embargo, más allá de esto, los ingresos obtenidos por los recursos naturales pueden utilizarse para financiar otras formas de la industrialización.

Según el informe de LA ECONOMÍA ECUATORIANA Y LA INVERSIÓN EXTRANJERA, expedido por el Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, se incentivará la IED(inversión extranjera directa) hacia sectores industriales, agroindustriales, de desarrollo tecnológico, fomento de exportaciones, minería sustentable, que permitan una alta generación de empleo.

Sin embargo a pesar de las declaraciones de las políticas antes mencionadas, en el proyecto de la nueva Constitución existen artículos tales como los que se enumera a continuación:

- Arts. 66 #26. Se reconoce el derecho a la propiedad con función y responsabilidad social y ambiental.

- Arts. 276 #2 y 334 #1. El estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción, para lo cual evitará el acaparamiento de los factores así como su concentración, además de promover la redistribución de los mismos. Además se establece un sistema económico, solidario, sustentable y productivo de distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo.

- Art. 321. Se reconoce el derecho a distintos tipos de propiedades (pública, privada, comunitaria, estatal...) que deberán cumplir con una función social y ambiental.

- Art. 281#4. Señala como responsabilidad del Estado la promoción de políticas redistributivas que permitan el acceso del campesinado a tierras y otros recursos productivos.

- Art. 282. El estado norma el acceso a tierra que deberá cumplir con función social y ambiental.

- Art. 323. Añade a las causales de expropiación: bienestar colectivo, utilidad pública e interés social.

Los conceptos que aparecen subrayados no están expresamente definidos y resultan ambiguos, atribuyendo al Estado un amplio margen de discrecionalidad para su interpretación.

Y estos artículos son los que provocan cierta incertidumbre y recelo por parte de los inversores extranjeros ya que Los procesos de expropiación, nacionalización y en general irrespeto o abuso contra la propiedad privada, afectan de manera significativa la actividad económica de un país. Teniendo varias consecuencias como:

- El número de empresas de la industria manufacturera nacional se puede reducir.
- La inversión extranjera directa (IED) también puede disminuir en vez de aumentar, como lo asevera en los objetivos económicos.
- Y evidentemente, la reducción en la actividad productiva podrá afectar severamente al empleo.

3.1.1.5 Negocios Internacionales

En la década de los noventa, después del petróleo y banano, constituye el tercer rubro de importancia, en promedio representa el 20% del total. Se destaca el espectacular crecimiento que tuvo en esta década, al pasar de 352 millones a 1.228 millones de dólares, incrementándose en 3.5 veces, y su participación del 12% al 25%.¹⁴

Las exportaciones del sector industrial representan el 23% de las exportaciones totales del país, y el 46% de las exportaciones totales no petroleras.



fuelle: Camara de Industrias de Guayaquil

¹⁴ BARRERA, Marco (2001), **Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional**, CAPEIPI

Las exportaciones del sector en el 2008 crecieron en valor 15% en relación al monto exportado en 2007, sin embargo, este crecimiento es inferior al registrado en los últimos tres años. En cuanto al volumen exportado, éste cayó 13% en relación al monto de 2007.

Las exportaciones industriales no petroleras registraron en el 2008 un crecimiento en valor de 13%, pero en volumen cayeron 9%. Los productos más exportados son:

- Productos de mar
- Vehículos y sus partes
- Extractos y aceites vegetales
- Jugos y conservas de frutas

3.1.1.6 Cultura

En cuanto a la relación de la Cultura con el sector Grafico, no existe mucha información al respecto.

No existe una clara vinculación de cuestiones culturales e iniciativas de parte del Sector

3.1.1.7 Diversidad Laboral

Para elevar la eficiencia y productividad dentro de las empresas, organizaciones o industrias, debe existir una armonía entre varios factores como económicos, institucionales y sociales. Las empresas manufactureras del Ecuador tienen una capacidad muy limitada para competir sobre contra empresas extranjeras de mayores niveles de eficiencia productiva. Los bajos niveles de productividad provocan otras consecuencias negativas, como por ejemplo al no haber aumentos de productividad, las empresas no tienen la flexibilidad necesaria para aumentar los salarios. Esto genera una serie de consecuencias sociales y económicas indeseables; entre ellas, la baja calidad de vida de la población y la baja capacidad de ahorro que se traducen en pocos incentivos para la inversión tanto en capital físico como en capital humano.

La inversión en educación, capacitación y salud amplía la base de trabajadores más calificados y productivos. Este elemento permite elevar los niveles de competitividad de la economía en años subsiguientes. La competitividad industrial depende, entre otros

factores, de la capacitación y formación de los recursos humanos. Cuando las empresas cuentan con recursos humanos mejor calificados les permite incursionar en procesos de innovación tecnológica y pueden elevar su productividad.

La carencia de información sobre la calidad de la educación hace imposible el uso de algunos indicadores relevantes para el estudio del talento humano de la fuerza laboral del país.

Según el diagnóstico realizado por el Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnologías (INSOTEC), un porcentaje muy alto del total de empresas manufactureras advierten no haber recibido ningún proceso de capacitación o de asistencia técnica, estos son algunos sectores en los que hay la ausencia de capacitación, sectores como los de madera y muebles, textil y confecciones, papel e imprenta y minerales no metálicos.

Sin embargo la industria textil y de confecciones, la metalmecánica, entre otras, lideran los procesos de capacitación en planta, es decir capacitan a su personal por cuenta propia. La carrera de muchos obreros suele precisamente iniciarse como aprendices.

Según estudios del INSOTEC, es muy bajo el porcentaje (menos de 25%) de empresas que capacitan a su personal de forma periódica. Un gran porcentaje (un poco más del 70%) no tienen entre sus prioridades

la capacitación de su personal.¹⁵

Y según el estudio, se debe destacar que las empresas del sector cuero y calzado registran el índice más elevado de capacitación periódica, luego están las de los sectores de madera y productos químicos.

Históricamente las fuentes más importantes han sido los propios gremios de pequeña industria, el SECAP y las empresas privadas especializadas en estos servicios. Los tres grupos representan el 75% de la oferta.

El SECAP ha sido uno de los centros más utilizados para entrenamiento. Incluso para industrias como cuero y calzado, madera y muebles y metalmecánica, es el más importante. En cambio los sectores de alimentos y químico, pero también el de calzado, han acudido con más frecuencia a empresas privadas de capacitación, entre las que seguramente se incluyen los proveedores de maquinaria e insumos. Para las industrias de productos minerales no metálicos y de confecciones textiles, la fuente más importante han sido los gremios.

3.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial

El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuáles son las fuerzas

¹⁵ INSOTEC & MICIP (2002), **Diagnostico de la pequeña y mediana industria**, Quito - Ecuador

competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos.¹⁶

3.1.2.1 Competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias intensas, promociones y entrada de nuevos productos.

Dependiendo del sector en el que se enfoque y sus características, el mercado tiene diversa atraktividad y cierta concentración de empresas dentro del mismo. Aunque en general no se observa una pronunciada concentración de empresas. Para una proporción elevada de empresas el mercado no sería suficientemente atractivo debido, básicamente a: la amenaza de nuevos competidores extranjeros, seguramente originada en el proceso de apertura comercial; dependencia de pocos proveedores de materias primas, frente a los cuales las PYMES tendrían un bajo poder de negociación de precios, volúmenes, especificaciones, calidad o plazos de entrega.

¹⁶ AGUILAR, Juan Carlos; (2006), **Marco Teórico 5 fuerzas de Porter**, Univeridad Autonoma de Occidente, Cali - Colombia

En lo que respecta a la competencia se puede mencionar que los principales competidores de las PYMES de la industria manufacturera son las importaciones de productos y los productos producidos por la gran industria. Por lo que las PYMES se deberían proteger manteniendo ventajas competitivas, tales como:

- *Calidad del producto:* que involucra: confiabilidad, duración, utilidad, diseño, rendimiento, características específicas y aspectos ecológicos.
- *Calidad del Servicio:* que comprende: oportunidad de entrega, asistencia al cliente, servicio de mantenimiento, información al cliente, garantía frente a reclamaciones.
- *Imagen:* reputación de la marca y de la empresa, riesgos del comprador, etc.
- *Precio relativo:* precio de venta con relación a los de la competencia, facilidad de crédito, devoluciones y descuentos, costos por cambios, etc.

3.1.2.2 Nuevos participantes

Un mercado o segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado¹⁷.

Por esto, la amenaza del ingreso de nuevos competidores es altísima, ya que la gran mayoría de pequeñas empresas cuentan con poco capital y tecnología, lo que no permite fácil el acceso a nuevos competidores

Algunos de los factores para corroborar esta aseveración son:

- No existe barreras de entrada.
- No se generan economías de escala.
- Existe poca diferencias de producto en propiedad

¹⁷ PORTER, Michael (1980), **Competitive Strategy**, Free Press, New York - USA

- No hay valor de la marca.

- Son complicados los acceso de capital.

- No existen ventajas absolutas en costos

- No se evalúa las ventajas en la curva de aprendizaje.

- No hay un marcado poder de negociación con los canales de distribución.

- Las mejoras en la tecnología son escasas o nulas

3.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. También se ve poco atractivo el mercado por la presión de productos sustitutos, es decir, de aquellos a los cuales los compradores podrían preferir frente a los similares producidos por las PYMES. Sustitutos que podrían ser de origen nacional o extranjero. Y el panorama se ve más complicado para los productores nacionales si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a

precios más bajos, como los productos chinos, reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

3.1.2.4 Clientes

El poder de negociación logrado con los clientes, permite lograr un mercado no atractivo para futuros competidores, De igual forma se aplica a la competencia si busca desenvolverse de forma ofensiva.

Sin embargo en el caso del sector industrial poseen un bajo poder de negociación con los clientes, por las siguientes razones:

- El nivel de concentración de compradores es disperso frente a la concentración de compañías.

- Es alto el grado de dependencia de los canales de distribución.
- No existe mucha posibilidad de negociación

- El volumen comprador es variable.

- No existe mucha disponibilidad de información para el comprador.

- Existen muchos productos sustitutivos así como competencia

- La sensibilidad del comprador al precio, es alta

- No hay una marcada ventaja diferencial de los productos

Para el 44% de las ventas son básicamente local, es decir, la ciudad en la cual las empresas desarrollan sus actividades. Para el 26%, sería de alcance regional, es decir que, a más de la ciudad y provincia de origen, habrían ampliado su influencia a provincias circunvecinas. Por su parte, el 8% habría extendido a otras provincias. Solamente el 6% de respuestas afirmó que estaría sosteniendo un flujo exportable¹⁸.

¹⁸ INSOTEC & MICIP (2002), **Diagnostico de la pequeña y mediana industria**, Quito - Ecuador

Como se describe en el siguiente grafico



Por lo tanto se puede afirmar que:

- Hay empresas con una elevada dependencia del mercado local, lo cual puede explicarse principalmente por el tamaño y la naturaleza de la producción.
- Parecería que existe una lógica relación entre el incremento de las ventas en las provincias vecinas y la reducción de la dependencia respecto del mercado local.
- La ampliación del mercado al ámbito nacional trae como lógica consecuencia la reducción de la dependencia respecto de lo local

3.1.2.5 Proveedores

Cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

En cuanto a proveedores se puede decir que dependería de cada sector y subsector de la industria manufacturera, ya que algunos obtienen sus insumos de proveedores nacionales, y algunos más bien optan por buscar insumos y proveedores del exterior.

Los principales productos importados según la Cámara de Comercio Italiana del Ecuador son Maquinaria, productos químicos y combustibles. Y los países de donde se importa, es decir, los proveedores extranjeros son Estados Unidos 25,0%, Colombia 13,0%, Japón 8,0%, Brasil 4,0%. El puerto de Guayaquil es el centro vital para el comercio internacional del Ecuador, desde aquí salen los barcos que llevan productos destinados a Europa y Estados Unidos. Otros puertos de importancia son: Manta, Esmeraldas, Puerto Bolívar, La Libertad.

Por el lado de las importaciones, se puede apreciar que un porcentaje significativo de empresas importan sus materias primas, esto se debe a que la calidad de la materia prima nacional no es suficiente para algunas empresas o porque simplemente no se producen a nivel nacional. Esto nos indica que el mejorar la calidad nacional es indispensable para poder nivelar la balanza comercial, ya que si es que la analizamos como nos lo demuestran los datos del anterior gráfico en donde se reflejan las empresas que exportan el porcentaje es mucho menor al de las empresas que importan.

3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

3.2.1 Sectores manufactureros y su clasificación CIIU

Las actividades principales de cada empresa según la clasificación CIIU se dividen en las actividades productivas en 9 campos principales, que son¹⁹:

1. Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.
2. Explotación de minas y canteras.
3. Industrias manufactureras.
4. Electricidad, gas y agua.
5. Construcción.

¹⁹DMDQ (2006),
[http://www4.quito.gov.ec/spirales/8_diccionario_de_la_base_de_datos/8_8_economia/8_8_3_1.html],
Diccionario Economía SRI

6. Comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles.
7. Transporte, almacenamiento y comunicaciones.
8. Servicios a empresas, bienes inmuebles, financieros y seguros.
9. Servicios a personas comunales sociales y personales.

Expresadas en el siguiente cuadro dependiendo de las actividades que se realizan:

CIIU3	DESCRIPCIÓN
D	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
D15	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS.
D151	PRODUCCION, ELABORACION Y CONSERVACION DE CARNE, PESCADO, FRUTAS, LEGUMBRES, HORTALIZAS, ACEITES Y GRASAS.
D1511	PRODUCCION DE CARNE Y DE PRODUCTOS CARNICOS.
D1512	ELABORACION Y CONSERVACION DE PESCADO Y DE PRODUCTOS DE PESCADO.
D1513	ELABORACION DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.
D1514	ELABORACION DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL O ANIMAL.
D152	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS.
D1520	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS.
D153	ELABORACION DE PRODUCTOS DE MOLINERIA, ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDON Y PIENSOS PREPARADOS.
D1531	ELABORACION DE PRODUCTOS DE MOLINERIA.
D1532	ELABORACION DE ALMIDONES Y DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDON.
D1533	ELABORACION DE PIENSOS PREPARADOS.
D154	ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
D1541	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA.
D1542	ELABORACION DE AZUCAR.
D1543	ELABORACION DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERIA.
D1544	ELABORACION DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINACEOS SIMILARES.
D1549	ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.
D155	ELABORACION DE BEBIDAS.
D1551	DESTILACION, RECTIFICACION Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS; PRODUCCION DE ALCOHOL ETILICO A PARTIR DE SUSTANCIAS FERMENTADAS.
D1552	ELABORACION DE VINOS.
D1553	ELABORACION DE BEBIDAS MALTEADAS Y DE MALTA.
D1554	ELABORACION DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS: EMBOTELLADO DE AGUA MINERAL.
D16	ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO.
D160	ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO.
D1600	ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO.

D17	FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES.
D171	HILATURA, TEJEDURA Y ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES.
D1711	PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.
D1712	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES POR CUENTA DE TERCEROS
D172	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES.
D1721	FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.
D1722	FABRICACION DE TAPICES Y ALFOMBRAS PARA PISOS.
D1723	FABRICACION DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES.
D1729	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P.
D173	FABRICACION DE TEJIDOS Y ARTICULOS DE PUNTO Y GANCHILLO.
D1730	FABRICACION DE TEJIDOS Y ARTICULOS DE PUNTO Y GANCHILLO.
D18	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES.
D181	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.
D1810	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.
D182	ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PIEL.
D1820	ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PIEL.
D19	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, ARTICULOS DE TALABARTERIA, GUARNICIONERIA Y CALZADO.
D191	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, ARTICULOS DE TALABARTERIA Y GUARNICIONERIA.
D1911	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS.
D1912	FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTICULOS SIMILARES Y ARTICULOS DE TALABARTERIA Y GUARNICIONERIA.
D192	FABRICACION DE CALZADO.
D1920	FABRICACION DE CALZADO.
D20	PRODUCCION DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y DE CORCHO EXCEPTO MUEBLES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PAJA Y DE MATERIALES TRENZABLES.
D201	ASERRADO Y ACEPILLADURA DE MADERA.
D2010	ASERRADO Y ACEPILLADURA DE MADERA.
D202	FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA, CORCHO, PAJA Y MATERIALES TRENZABLES.
D2021	FABRICACION DE HOJAS DE MADERA PARA ENCHAPADO; FABRICACION DE MADERA TERCIAADA, TABLEROS LAMINADOS, TABLEROS DE PARTICULAS Y OTROS TABLEROS Y PANELES.
D2022	FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES.
D2023	FABRICACION DE RECIPIENTES DE MADERA.
D2029	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE MADERA; FABRICACION DE ARTICULOS DE CORCHO PAJA Y MATERIALES TRENZABLES.
D21	FABRICACION DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL.
D210	FABRICACION DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL.
D2101	FABRICACION DE PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTON.
D2102	FABRICACION DE PAPEL Y CARTON ONDULADO O CORRUGADO Y DE ENVASES DE PAPEL Y CARTON.
D2109	FABRICACION DE OTROS ARTICULOS DE PAPEL Y CARTON.
D22	ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESION Y DE REPRODUCCION DE GRABACIONES.
D221	ACTIVIDADES DE EDICION.
D2211	EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.
D2212	EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS.
D2213	EDICION DE MATERIALES GRABADOS.
D2219	OTROS TRABAJOS DE EDICION.
D222	ACTIVIDADES DE IMPRESION Y ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO CONEXAS.
D2221	ACTIVIDADES DE IMPRESION.

D2222	ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO RELACIONADAS CON LAS DE IMPRESION.
D223	REPRODUCCION DE MATERIALES GRABADOS.
D2230	REPRODUCCION DE MATERIALES GRABADOS.
D24	FABRICACION DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS.
D241	FABRICACION DE SUSTANCIAS QUIMICAS BASICAS.
D2411	FABRICACION DE SUSTANCIAS QUIMICAS BASICAS, EXCEPTO ABONOS Y COMPUESTOS DE NITROGENO.
D2412	FABRICACION DE ABONOS Y COMPUESTOS DE NITROGENO.
D2413	FABRICACION DE PLASTICOS EN FORMAS PRIMARIAS Y DE CAUCHO SINTETICO.
D242	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS QUIMICOS.
D2421	FABRICACION DE PLAGUICIDAS Y OTROS PRODUCTOS QUIMICOS DE USO AGROPECUARIO.
D2422	FABRICACION DE PINTURAS, BARNICES Y PRODUCTOS DE REVESTIMIENTO SIMILARES, TINTAS DE IMPRENTA Y MASILLAS.
D2423	FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, SUSTANCIAS QUIMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTANICOS.
D2424	FABRICACION DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.
D2429	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS QUIMICOS N.C.P.
D243	FABRICACION DE FIBRAS SINTETICAS O ARTIFICIALES.
D2430	FABRICACION DE FIBRAS SINTETICAS O ARTIFICIALES.
D25	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y DE PLASTICO.
D251	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO.
D2511	FABRICACION DE CUBIERTAS Y CAMARAS DE CAUCHO; RECAUCHADO Y RENOVACION DE CUBIERTAS DE CAUCHO.
D2519	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE CAUCHO.
D252	FABRICACION DE PRODUCTOS DE PLASTICO.
D2520	FABRICACION DE PRODUCTOS Y ARTICULOS DE PLASTICO.
D26	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS.
D261	FABRICACION DE VIDRIO Y DE PRODUCTOS DE VIDRIO.
D2610	FABRICACION DE VIDRIO Y DE PRODUCTOS DE VIDRIO.
D269	FABRICACION DE PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS N.C.P.
D2691	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA NO REFRACTARIA PARA USO NO ESTRUCTURAL.
D2692	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA REFRACTARIA.
D2693	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA NO REFRACTARIA PARA USO ESTRUCTURAL.
D2694	FABRICACION DE CEMENTO, CAL Y YESO.
D2695	FABRICACION DE ARTICULOS DE HORMIGON, CEMENTO Y YESO.
D2696	CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA.
D2699	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS N.C.P.
D27	FABRICACION DE METALES COMUNES.
D271	FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE HIERRO Y DE ACERO.
D2710	FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE HIERRO Y DE ACERO.
D272	FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE METALES PRECIOSOS Y DE METALES NO FERROSOS.
D2720	FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE METALES PRECIOSOS Y DE METALES NO FERROSOS.
D273	FUNDICIONES DE METALES.
D2731	FUNDICION DE HIERRO Y DE ACERO.
D2732	FUNDICION DE METALES NO FERROSOS.

D28	FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO.
D281	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL, TANQUES, DEPOSITOS Y GENERADORES DE VAPOR.
D2811	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL.
D2812	FABRICACION DE TANQUES, DEPOSITOS Y RECIPIENTES DE METAL.
D2813	FABRICACION DE GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCION CENTRAL.
D289	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO PRESTADAS A FABRICANTES DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL.
D2891	FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL, PULVIMETALURGIA.
D2892	TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA.
D2893	FABRICACION DE ARTICULOS DE CUCHILLERIA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTICULOS DE FERRETERIA.
D2899	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P.
D29	FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.
D291	FABRICACION DE MAQUINARIA DE USO GENERAL.
D2911	FABRICACION DE MOTORES Y TURBINAS, EXCEPTO MOTORES PARA AERONAVES, VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
D2912	FABRICACION DE BOMBAS, COMPRESORES, GRIFOS Y VALVULAS.
D2913	FABRICACION DE COJINETES, ENGRANAJES, TRENES DE ENGRANAJES Y PIEZAS DE TRANSMISION.
D2914	FABRICACION DE HORNOS, HOGARES Y QUEMADORES PARA LA ALIMENTACION DE HOGARES.
D2915	FABRICACION DE EQUIPO DE ELEVACION Y MANIPULACION.
D2919	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA DE USO GENERAL.
D292	FABRICACION DE MAQUINARIA DE USO ESPECIAL.
D2921	FABRICACION DE MAQUINARIA AGROPECUARIA Y FORESTAL.
D2922	FABRICACION DE MAQUINAS HERRAMIENTA.
D2923	FABRICACION DE MAQUINARIA METALURGICA.
D2924	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS Y PARA OBRAS DE CONSTRUCCION.
D2925	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACION DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.
D2926	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACION DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CUEROS.
D2927	FABRICACION DE ARMAS Y MUNICIONES.
D2929	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA DE USO ESPECIAL.
D293	FABRICACION DE APARATOS DE USO DOMESTICO N.C.P.
D2930	FABRICACION DE APARATOS DE USO DOMESTICO N.C.P.
D34	FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES.
D341	FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES.
D3410	FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES.
D342	FABRICACION DE CARROCERIAS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES; FABRICACION DE REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES.
D3420	FABRICACION DE CARROCERIAS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES; FABRICACION DE REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES.
D343	FABRICACION DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES Y PARA SUS MOTORES.
D3430	FABRICACION DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES Y PARA SUS MOTORES.

D36	FABRICACION DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.
D361	FABRICACION DE MUEBLES.
D3610	FABRICACION DE MUEBLES DE CUALQUIER MATERIAL.
D369	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.
D3691	FABRICACION DE JOYAS Y DE ARTICULOS CONEXOS.
D3692	FABRICACION DE INSTRUMENTOS MUSICALES.
D3693	FABRICACION DE ARTICULOS DEPORTIVOS.
D3694	FABRICACION DE JUEGOS Y JUGUETES.
D3699	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS, N.C.P.

Fuente: Superintendencia de Compañías

3.3 PRESENCIA DEL SUBSECTOR Y SUS DIVISIONES

3.3.1 Reseña Histórica

El empresario gráfico Enrique A. Jalón U. decidió realizar un libro sobre “Historia y memoria de la industria gráfica del Ecuador”²⁰. La obra se compone de dos partes: una cuenta la historia desde los inicios de la industria gráfica en Ecuador hasta la actualidad con la aparición de la tecnología digital; en la segunda, empresarios gráficos ecuatorianos de gran trayectoria, como Paco Valdivieso, transmiten su experiencia y sus vivencias en el sector.

La industria gráfica en el país empezó en 1755, cuando los Jesuitas trajeron la primera imprenta a Ambato.

²⁰ JALON, E (2007), **Historia y memorias de la industria grafica**, Imprenta Poligráfica, Guayaquil - Ecuador

A diferencia de otros sectores, el sector editorial y gráfico no ha tenido restricciones significativas a las importaciones y exportaciones, pues ante la incapacidad de la producción interna para abastecer el mercado, se ha estimulado la importación. En este sentido, no existe arancel para importaciones de libros terminados ni para los insumos; el gravamen que corresponde al Impuesto del Valor Agregado (IVA) que es del 12% del valor total, se aplica solo a materias primas e insumos más no al producto terminado que en este caso son los libros en sí.

El sector editorial y gráfico no ha escapado a los efectos de la crisis política y económica del país, la dolarización y la pérdida de capacidad adquisitiva de los ecuatorianos, la que afectó en general a todos los sectores en diferente magnitud y produjo en el sector editorial y gráfico, desequilibrios entre los costos de producción, distribución y ventas.

3.3.2 Características y productos del Sector

El Sector Gráfico del Ecuador agrupa a 160 empresas de diversos tamaños y capacidades instaladas la gran mayoría tiene infraestructura básica similar, así como procedimientos y tecnologías comunes, que en muchas ocasiones limita la posibilidad de generar producto con niveles de especialización realmente significativos

Dentro del sector grafico de la industria manufacturera existen diferentes gremios relacionados con la industria:

En Ecuador:

- Asociación de Industriales Gráficos
- Federación de Industriales Gráficos Ecuatorianos
- Cámara de la Industria Gráfica del Guayas

Internacionales:

- Conlatingraf
- Andigraf
- Aido
- Alabrent
- Portal de “Artes Gráficas”

En cuanto a los productos del Sector, la Industria Gráfica cuenta con algunos subsectores, haciendo un análisis de estos ustedes se identifican los “productos” o especialización de cada uno.

- Proveedores Gráficos:

Papeles, Corrugados, Multipliegos, Tubos, Insumos graficos, Maquina flexografía, Maquina offset, Maquina para artes graficas, Maquina para impresión digital, Maquina para rotograbado, Maquina para serigrafía, Maquina para post-prensa, Maquina para pre-prensa, Maquina para imprenta

- Editores

Impresión de diarios en formatos estándar, tabloide y cuarto doblez, Revistas y suplementos, Libros de gran tirada, Productos escolares: textos y afines

- Publicidad y Rotulación

Rotulación de Vehículos, Impresión, Diseño Publicitario, Letras Corpóreas, Serigrafía

- Diseñadores Gráficos

Diseño Publicitario, Diseño de Banners, Diseño Logotipos, Diseño Tarjetas Visita, Diseño Impreso, Diagramación e Impresión de afiches, catálogos, flyers, dípticos, trípticos, volantes, revistas, libros, entre otros documentos impresos, Boletines Electrónicos, Diseño Emails, Actualización y Mantenimiento de Sitios Web, Posicionamiento en Buscadores, Multimedia, Diseño Digital

3.3.3 Importancia y aportes en el contexto local

La industria grafica es un segmento productivo con vinculaciones y encadenamientos con la gran mayoría de secotres industriales, volviéndose

de suma importancia su desarrollo como factor estratégico de crecimiento y mejoramiento de la competitividad de la pequeña, mediana y gran industria²¹.

Tan importante resulta este desarrollo de la industria grafica que se ha convertido en uno de los ítems con mayor ponderación dentro del Balance Scorecard de inversión productiva en nuestros países vecinos, es así como, tanto en Colombia como en Perú desde hace mas de 20 años se ha venido fortaleciendo de manera progresiva tanto la capacitación del personal como la infraestructura de las empresas impresoras y convertidoras de productos gráficos.

3.3.4 Desventajas en el contexto local

La productividad media de la industria en el país es la más baja de América Latina, los salarios reales se encuentran entre los más elevados y el poder de compra de los consumidores es mayor en Ecuador. La restricción al consumo del ingreso familiar, si se consideran los beneficios de Ley, alcanzó 8,71% en dic-07, presentando una mejora con relación a dic-06. Los aumentos del Salario Básico Unificado (SBU) no han estado ligados a incrementos en la productividad ni a la inflación. Un aumento desproporcionado y anti-técnico del SBU, como el efectuado para el año 2008, genera presiones inflacionarias que pueden repercutir negativamente en los salarios reales de la población.

²¹ CEVALLOS, C; (2010); **La industria Grafica vinculo estratégico para el desarrollo productivo**, Revista Tipograficos, Edicion Enero-Febrero, CAPEIPI, Quito - Ecuador

La Propuesta del Ministerio de Trabajo y Empleo, aumentará los problemas de rigidez del mercado laboral, deteriorando la competitividad de la actividad privada, puesto que busca eliminar la intermediación y tercerización laboral, así como la contratación por horas. Una política salarial, cuyo propósito sea igualar el ingreso familiar con el costo de la Canasta Básica, tiene que responder a un proceso de mediano y largo plazo; así mismo, debe contemplar que los incrementos salariales estén sujetos a mejoras en la productividad, contrario a lo que sucede actualmente en el país, para evitar repercusiones negativas en la economía nacional.

Ecuador presenta la productividad más baja de la región en el sector manufacturero. En 2005, el valor agregado por trabajador tiene una brecha de \$8.327 frente al promedio de América Latina.

Esto a pesar de que Ecuador muestra el mayor aumento de la productividad del período (18,1%), seguido de Perú (17,3%), Uruguay (15,1%), Honduras (13,4%) y Rep. Dominicana (11,2%). ²²

La industria gráfica en nuestro país, no tiene mucho acceso a mano de obra especializada en los diferentes campos de acción que la industria requiere, volviéndose muy complicado implementar procesos de innovación tecnológica, ya que cualquier adecuación que se ha querido implementar ha requerido de un gasto bastante fuerte.

²²CAMARA DE INDUSTRIALES DE PICHINCHA (2008), [http://www.conlatingraf.com/inside/economia/08_02_20/26_Boletin_Febrero.pdf], **Boletín Económico**, No. 26

La realidad empresarial exige que se hagan cambios y adaptaciones, y una de ellas es la especialización de las empresas de la industria gráfica por medio de oferta de productos que suplan necesidades de productos específicos de la industria en general, para así lograr el acceso a nuevos mercados industriales.

Lo que hace falta en este momento es que el Estado ponga énfasis de cómo apuntalar a la pequeña y mediana empresa que necesita acceso al financiamiento, nuevas tecnologías y a capacitación.

El impedimento para que este sector empiece a exportar es la falta de producción de papel, lo que nos hace depender de la importación.

Este sector reporta bajos índices de exportación, pero ahora se espera entrar en los mercados externos de forma masiva. Es por eso, que la Asociación de Industriales Gráficos (AIG) y Fedexport realizan un estudio de mercado en cinco países: Italia, España, Venezuela, Costa Rica y Chile. El objetivo es analizar la rentabilidad de esos mercados y posesionar el producto nacional. (APB)²³

3.3.5 Recurso Humano

En algunos países como Venezuela, Costa Rica, Argentina, Chile y Bolivia los aumentos del salario fueron menores que la inflación esperada para el

²³ HOY (2008), [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/sector-grafico-apunta-hacia-arriba-288261-288261.html>], **Sector Grafico apunta hacia arriba**

año 2008; otros presentan incrementos ligeramente superiores a la inflación como Paraguay, Perú, Uruguay y México. En Brasil y Colombia en promedio equivalen a 1,7 veces la inflación esperada. En contraste, en Ecuador el aumento del salario básico unificado de 17,6% equivale a casi 5 veces la inflación de 2008.

La jornada laboral semanal es de 40 horas en Venezuela y Ecuador, alcanza 45 horas en Chile y 48 horas en el resto de países. Si se considera como referencia las 40 horas semanales, el salario mínimo promedio alcanzaría \$186,7. Por tanto, Ecuador se encuentra entre los países con mayor salario mínimo, mientras que posee los niveles de productividad más bajos.²⁴

Al ser los sueldos bajos y las jornadas extenuantes, el recurso humano en lo que respecta a la mano de obra, la fuerza laboral, el pueblo, en este sector se aprecia que son personas que pertenecen a la población de clase baja; mientras que los dueños de las empresas son más bien de clase media hasta media alta.

Como dijo el doctor Eduardo Egas Peña, vicepresidente de la CORPEI, lo que falta en este sector es la capacitación continua, ya que la tecnología va avanzando día a día y lo que da ventajas competitivas es la eficiencia y productividad. La capacitación se debe dar en el ámbito de manejo de

²⁴ CAMARA DE INDUSTRIALES DE PICHINCHA (2008),
[http://www.conlatingraf.com/inside/economia/08_02_20/26_Boletin_Febrero.pdf], **Boletín Económico**,
No. 26

maquinarias, en el manejo de software, diseño y evaluación de procesos, entre otros ámbitos en los cuales se debe dar capacitaciones.

Aunque sin embargo, se implementó un programa de educación para personas que se quieran dedicar al sector gráfico, el plan es el bachillerato en Artes Gráficas del Colegio José Ricardo Chiriboga Villagómez. Éste proyecto nació como una iniciativa para brindar una oportunidad a varios jóvenes estudiantes para que se formen y luego incorporen a empresas gráficas, y así financiarse una carrera universitaria. En este proyecto el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito también está presente, al igual que la Dirección Metropolitana de Educación y la CAPEIPI.

3.3.6 Presencia del Marketing

Desde el punto de vista estratégico y de modelos de negocio, son pocas las empresas que tienen trayectoria y ventajas sostenibles para poder competir de una manera intensa. Es por eso que estas empresas están tan bien posicionadas, y cuentan con clientes importantes.

Sin embargo en el resto de los casos, la industria grafica no tiene mucho acceso a mano de obra especializada, volviéndose muy complicado implementar procesos de innovación tecnológica, ya que cualquier adecuación que se ha querido implementar ha requerido de ingente gasto al tener que traer profesionales del exterior.

Es por esta razón que resulta de vital importancia conocer los mercados industriales que sean atractivos y alcanzables y poder medir sus necesidades para conocer sus requerimientos y poder abastecer la demanda.

El sector Grafico cuenta con dos importantes medios de comunicación propios²⁵:

- Revista Tipográficos
- Pagina web

Pero a su vez, cada empresa se encarga de promocionarse por su cuenta. Dentro de los principales medios es el Internet, contando con un host y el dominio de su página web, pero la gran mayoría no realiza comunicación y se maneja con una lista de clientes ocasionales

3.3.7 Proveedores y clientes

Los proveedores del sector grafico son aquellos que brindan insumos y elementos necesarios para el funcionamiento de las actividades de impresión y edición, adjunto una lista facilitada por la CAPEIPI de las principales empresas con las que trabajan

²⁵ CAPEIPI (2008), **Guia de servicios del Sector Grafico de la CAPEIPI**, Quito- Ecuador

- Proveedores Gráficos
- Produpelma
- Comerquimicorp
- Graphic Source
- Propandina
- Heidelberg
- Andipapel
- Ferrostaal
- Sign Service
- Papelarias
- Arclad
- Muller Martini
- Global Graphic
- Mekanográfica
- Grafinal

En cuanto a los clientes, la industria gráfica se encuentra vinculada en TODAS las áreas productivas; ya sea en una hoja, en publicidad, en promoción, en productos finales (cajas), etc., siempre cualquier empresa o persona natural será cliente, sin embargo dependiendo de la actividad de cada empresa se podrá identificar quien es potencial cliente, ejemplo, en una empresa dedicada a impresión en gran formato (gigantografías) su potencial cliente será una empresa de publicidad o un evento importante en la ciudad que requiera de promoción y su cliente secundario será cualquier persona

natural o jurídica que requiera el servicio (banner, Roll Up, Gigantografías, etc.)

3.3.8 Tipos de financiamiento

Al momento de arrancar un negocio se debe contar con el capital necesario que permita cubrir todos los costos y gastos iniciales e indispensables para su funcionamiento, así como también se debe contar con un capital de trabajo que permita sostener el negocio hasta el momento en que empiece a generar ganancias. Una vez que se conoce la inversión requerida es fundamental buscar la forma de financiar todas las necesidades, y se puede acceder a dos tipos o fuentes de financiamiento:

- Fuentes Internas

Se refieren al uso de recursos propios o autogenerados, como por ejemplo: el capital de inversión del emprendedor, el aporte de socios, utilidades no distribuidas, incorporar a nuevos socios, etc.

- Fuentes Externas

Se refieren al uso de recursos de terceros, es decir endeudamiento, así tenemos: financiamiento público, financiamiento privado (préstamo bancario), crédito con proveedores, leasing, prestamistas, etc.

Para el caso de las empresas del sector gráfico, el financiamiento que más se utiliza es el acceso a préstamos bancarios y de fuentes externas, y en este caso podemos encontrar que principalmente acceden a créditos en la banca de primer piso y en las cooperativas.

La banca de primer piso está autorizada legalmente para realizar operaciones de ahorro, financieras, hipotecarias y de capitalización. Tienen relación directa con los clientes. Mientras que las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones financieras de economía popular y solidaria, que realizan intermediación financiera con sus socios y con clientes.

En la actualidad la mejor opción para financiar las PYMES es el Banco ProCredit, que está facilitando los créditos con el objetivo de crecer juntos, las características de los créditos son:

- Préstamos desde 20.000 en adelante
- No necesita encaje ni ahorro previo
- Garantía prendaria o hipotecaria (en función al monto del préstamo)
- Tasa de interés competitiva
- Plazos de hasta 3 años para capital de trabajo y de hasta 4 años para activo fijo

- Cuotas de pago flexibles, según ingresos
- Trámites sencillos y atención personalizada

Y los requisitos necesarios son:

- Colaborar con nuestro Oficial de Crédito brindando la información que solicite
- Ser emprendedor, responsable y pagar puntualmente sus cuotas para mantener su línea de crédito abierta

3.3.9 Alcance comercial

El 80.8% de las empresas (46.1% en forma elevada y 34.7% en grado intermedio) se siente afectado por el reducido tamaño del mercado.

Solamente el 10.3% no siente ningún efecto.²⁶

A su vez el Sector Grafico ocupa el 6 puesto en cuanto a nivel de ventas con un nivel de participación de 8.17% de las ventas totales del sector manufacturero. Como se describe en el siguiente cuadro

²⁶ INSOTEC & MICIP (2002), **Diagnostico de la pequeña y mediana industria**, Quito - Ecuador

TABLA No.1

VENTAS TOTALES -AÑO 2000(en US\$)

LUGAR	ACTIVIDAD	VENTAS	%
1	Cuero y Calzado	549.217	23,74%
2	Alimentos	383.385	16,57%
3	Químicos y Plásticos	374.086	16,17%
4	Madera y Muebles	341.475	14,76%
5	Maquinaria y Equipo	215.195	9,30%
6	Papel e Imprenta	188.984	8,17%
7	Textil y Confecciones	181.822	7,86%
8	Minerales no Metálicos	79.080	3,42%
	TOTAL	2.313.244	100,00%

fuelle: INSOTEC

3.3.10 Comparación con el enfoque global

Si relacionamos el Sector Grafico con otros países, podemos encontrar diversas similitudes así como desventajas en cuanto a manejos de tecnología principalmente. Según datos entregados por el Boletín Informativo de del Cámara de industriales de Pichincha, la relación con los otros países es la siguiente: ²⁷

USA

- Tiradas menores, sobrecapacidad crónica y precios a la baja

²⁷ CAMARA DE INDUSTRIALES DE PICHINCHA (2008),
[http://www.conlatingraf.com/inside/economia/08_02_20/26_Boletin_Febrero.pdf], **Boletín Económico**,
No. 26

- Pérdida de 6000 empresas y se prevén otras 5100 menos al final de la década
- Disminución de la empresa de tamaño medio, crecimiento de la producción industrial
- Mercado desea servicio completo.- Servicios alternativos de distribución, mailings

OCEANIA

- Crecimiento del mercado basado en los precios no es viable
- Las imprentas de dirección personal desaparecen
- Se compran empresas para acceder a la cartera de clientes

JAPÓN

- Las pymes del sector no sacan provecho del crecimiento económico
- Aumenta la producción gráfica pero no se avanza por la caída de precios
- Tienen la concentración como objetivo

EUROPA

- Depuración silenciosa, Alemania, Holanda, Bélgica, Francia
- Búsqueda de nuevos servicios de valor añadido
- Nuevos competidores: Estudios de diseño, agencias de publicidad, fotografía digital, imprentas rápidas, oficinas de servicios gráficos

El Ecuador es un país netamente importador de insumos y de libros para el sector editorial y gráfico. Pero, para promover las exportaciones se pretende dar un giro sustancial analizando varios mercados potenciales.

Esta industria, como una empresa productiva, ha ido avanzando cada año. Además ha crecido dentro del ámbito ecuatoriano y a escala mundial. El año 2007 fue uno de los mejores años para la industria gráfica, ya que la producción total sumó \$40 millones. Un ejemplo claro son los 5 millones de libros impresos que el Gobierno destinó a todos los colegios fiscales del país. Por otra parte, el país ha exportado papel alrededor de un 30% más que en 2006. Las cifras demuestran que el total de importaciones en 2006 ascendió a \$67 millones.

3.3.11 Responsabilidad social

En cuanto a las Cámaras de Pequeña Industria, algunas de ellas han generado programas específicos para ofrecer servicios a sus afiliados pero todavía no tienen una amplia cobertura. En todo caso son iniciativas interesantes y, a manera de ejemplo, se puede citar el Instituto de Capacitación de la Pequeña Industria en Pichincha; el Centro de Producción más Limpia, con sede en la Cámara de Pichincha y con participación de otras Cámaras y Universidades; la Corporación de Ferias que administra el Centro de Exposiciones de Quito²⁸.

La presencia de las Cámaras de Pequeña Industria en este nuevo rol de prestadores de servicios a sus afiliados, no resta importancia a los otros roles tradicionales de un gremio empresarial como son ser el vocero y representante de los intereses de sus afiliados. Lamentablemente la pequeña industria no ha tenido la atención suficiente de las autoridades gubernamentales para atender sus requerimientos y esto está muy relacionado a la división que se ha mantenido en la Federación Nacional de Cámaras de Pequeña Industria (FENAPI). El sector tiene entonces una importante debilidad que le impide influir en las políticas que le afectan y no ha logrado convertirse en un “grupo de presión” real.

²⁸ INSOTEC & MICIP (2002), **Diagnostico de la pequeña y mediana industria**, Quito - Ecuador

4. HABILIDADES GERENCIALES

Las organizaciones están inmersas actualmente en un proceso de grandes transformaciones. En este contexto, es indispensable que los mandos gerenciales sepan mejorar el desempeño de su sector, área u organización, para impulsar los cambios y responder a las presiones del medio.

Dirigir una organización o una parte de ella supone un conjunto de responsabilidades. Un gerente debe cumplir ciertas funciones o si se quiere ver desde otra perspectiva, debe desempeñar determinados roles: interpersonales, informativos y decisorios. Para ello tiene que aprender y desarrollar algunas habilidades: técnicas, humanísticas y conceptuales.²⁹

4.1 ROL DE UN GERENTE

Peter F. Drucker, en un viejo artículo publicado en la Harvard Business Review en 1969, define la tarea del management en esos términos. El artículo se titula “El Nuevo Rol del Management”, y en él afirma que “el management es la causa, no la consecuencia del desarrollo económico y que la tarea del management es la generación y dirección de las energías humanas.”³⁰

²⁹ ROMERO, D; [<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/eloficio.htm>]; **El oficio del Gerente**, 2005

³⁰ DRUCKER, P; Harvard Business Review Magazine, “**El Nuevo Rol del Managment**”, 1969

4.1.1 Niveles Gerenciales

Están estructurados para poder distribuir el mando dentro de una organización. Son la jerarquía organizacional

Un administrador tiene personal a su cargo, y, de acuerdo al nivel en que se encuentre dentro de la organización, puede caracterizarse en alguno de los siguientes tipos (Stoner: 1982, 14)³¹:

- *De Línea*: Es aquel que supervisa personal operativo, es el administrador de más bajo nivel en cuanto a autoridad, responsabilidad y tramo de control
- *De Nivel Medio o Gerencia Media*: Es aquel que supervisa personal gerente de un área o actividad específica, tienen autoridad, responsabilidad y control, sobre varios administradores de línea.
- *De Alto Nivel o Alta Gerencia*: Es un número pequeño de ejecutivos que supervisa directamente a gerentes de nivel medio. La Alta Gerencia es la responsable de la implantación de los planes y programas y del control de la organización en su conjunto y de la interacción de esta con su medio.

³¹ BIBLIOTECA VIRTUAL EUMED, [<http://www.eumed.net/libros/2006c/193/1f.htm>]; **La formación de administradores**

4.1.1.1 Niveles gerenciales en la PYME's.

Dada las estructuras de recursos humanos presentadas en las PYMEs, donde la mayor parte de estas, están conformadas por miembros familiares, los niveles gerenciales se estructuran principalmente en dos grupos:

- El nivel gerencial de primera línea: los cuales se encargan de la mayor parte del trabajo en la PYME, y no participan en la toma de decisiones estratégicas más importantes.
- El nivel gerencial medio: conformado principalmente por los miembros de la familia que iniciaron la PYME, los cuales se encargan de la toma de decisiones y quienes ocupan cargos multifuncionales, ya que no solamente se encargan de dirigir las actividades de los niveles operacionales, sino que también están encargados de administrar la empresa.

4.1.1.2 Niveles gerenciales del Sector de Actividades de Edición e impresión y de Reproducción de Grabaciones

Las empresas de este sector y subsector al ser PYME's, los niveles gerenciales serían los mismos antes propuestos, pero cabe decir que en caso de cada empresa, el nivel jerárquico es diferente. Por ejemplo en las empresas medianas puede haber gerentes de nivel alto

y de nivel medio, mientras que en las pequeñas empresas solo habría un nivel, que sería el gerente de nivel alto, y éste cumpliría todas las funciones de los gerentes de nivel medio y alto. Esto depende de la estructura, el número de personas, la porción de mercado que abarcan, etc. Por lo general cuando hay dos niveles gerenciales, suelen ser: el gerente general, y los gerentes de cada área que posea la empresa, como el gerente directivo, gerente de diseño y arte, gerente de ventas, gerente administrativo, gerente de producción. Aunque realmente no son llamados gerentes, sino mas bien, jefes de área o directores, pero para efecto de la investigación éstos vendrían a ser gerentes de nivel medio.

4.1.2 Funciones del Gerente General

Las funciones del gerente general incluyen planear, motivar y coordinar a los administradores de la empresa a través del liderazgo y bases sólidas de administración de empresas. Las labores de un gerente general pueden variar según la industria en la que se desarrolle su empresa.

Existe una serie de roles concretos que pueden desempeñar los gerentes, en diferentes momentos. En ocasiones tiene que dirigir, ser intermediario o enlace, símbolo, vigilante, comparte información, es vocero, toma iniciativa, maneja desacuerdos, asigna recursos, negocia.

Henry Mintzberg dice que el trabajo directivo consiste en las diez actividades antes mencionadas, cataloga las 3 primeras como roles interpersonales, las siguientes 3 como roles informativos y las últimas 4 como roles de decisión.

4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYME

Dentro de la PYME, un gerente general, no es solamente la cabeza y el más alto funcionario de la organización, sino que también en muchas ocasiones es su fundador y socio principal, por lo que tiene un especial significado sus funciones en el cuidado del desarrollo y crecimiento de su empresa, las cuales abarcan la administración y toma de decisiones así como las labores operaciones que hagan falta para el mantenimiento adecuado de la organización. Esta polifuncionalidad hace que un gerente general dentro de la PYME, cumpla funciones tanto de ejecutivo como de operativo aumentando sus responsabilidades las cuales se ven especialmente incrementadas ya que de él depende el cuidado de su patrimonio.

En este aspecto las funciones del gerente general en la PYME, pasan desde la coordinación, dirección y motivación hasta el cuidado de los bienes y patrimonio de la organización, ya que a diferencia de los gerentes generales en empresas grandes, el patrimonio en juego es del propio gerente y no de terceros.

4.1.2.2 Funciones del Gerente general del Niveles gerenciales del Sector de Actividades de Edición e impresión y de Reproducción de Grabaciones

Los gerentes de éste tipo de PYME's tienen las mismas funciones antes mencionadas, pero para aplicar más específicamente al sector, cabe recalcar los deberes sobre algunos departamentos que existen en estas empresas. Como por ejemplo la supervisión del departamento de diseño gráfico, y de producción, para ver y controlar que no existan fallas en los trabajos para entregarse. Otra función importante que cumple el gerente de estas empresas es el trato con el cliente, en lo que se refiere, a buscar nuevos clientes y la fidelización de los ya existentes.

Un problema muy común en estas empresas son las cobranzas, ya que por lo general se da crédito a los clientes y luego éstos no se apresuran en pagar, por lo que el tener relaciones buenas con los clientes es importante para poder cobrarles.

4.1.3 Los Gerentes Funcionales

El gerente funcional sólo es responsable de un área funcional, por ejemplo, la producción, la mercadotecnia o las finanzas. Los gerentes funcionales deben tener la capacidad de ver las conexiones entre todas las decisiones de negocios y actuar por el bien de la organización y sus clientes.

4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYME's

Como se mencionó anteriormente, los gerentes en una PYME tienen que abarcar varias funciones y responsabilidades, por lo que la existencia de gerencias funcionales dentro de este tipo de organizaciones es relativamente escasa; la mayor parte de gerencias de encargar no solamente de un área funcional, como se lo haría en una empresa con una estructura organizacional más definida y con un recurso humano más numeroso, sino que las gerencias se ocupan de múltiples áreas funcionales, las cuales concentran la responsabilidad y mantienen el control dentro de estas organizaciones medianas y pequeñas.

4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Niveles gerenciales del Sector de Actividades de Edición e impresión y de Reproducción de Grabaciones

En las PYME's de este sector existen los mismos gerentes funcionales que en todas, y cumplen las mismas funciones, pero para aplicación del sector se va a explicar algunos departamentos específicos del sector como es el departamento gráfico, los gerentes gráficos son los encargados de realizar los contactos y ordenes con los diferentes medios con los que se trabaja, maneja las pautas, asesora sobre los medios y sus franjas, está encargado de administrar y dirigir el personal de este departamento.

4.2 HABILIDADES GERENCIALES

Para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un gerente debe poseer ciertas habilidades. Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades.

Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

4.2.1 Diferentes enfoques sobre Habilidades gerenciales

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Existen varios autores que determinan las habilidades requeridas para los cargos gerenciales dentro de las organizaciones, algunos de los cuales:

- Robert Katz, 1986

Para el cumplimiento eficiente de sus funciones o el desempeño exitoso de sus roles, el gerente necesita desarrollar determinadas

habilidades. Robert Katz³² en un trabajo que sigue siendo de obligatoria referencia, determinó que los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades.

Habilidad técnica: conocimientos especializados en el área específica de trabajo, capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad.

Habilidad humanística (sensibilidad): capacidad para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), empatía y habilidades para la comunicación.

Habilidad conceptual: capacidad para entender la organización como un todo (en términos de sistemas), para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

Katz determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel gerencial. En términos generales, la habilidad técnica es crucial en los niveles inferiores de mando (supervisores). Y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía organizacional. Con la habilidad conceptual sucede lo contrario: su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel del directivo. La

³² KATZ, R. (1986). **El arte de un administrador efectivo**. Clásicos Harvard de la Administración, Vol. V (pp. 43-54). Bogotá: Educar Cultura Recreativa Ltda

habilidad humanística es esencial en todos los niveles, aunque parece tener mayor importancia en los niveles más bajos, donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados.

- Henry Mintzbert, 1989

Para Mintzberg, un gerente, de cualquier nivel, ejerce una autoridad formal. Ocupa por lo tanto un status o posición social desde donde debe interactuar con otras personas. De tales interrelaciones surge un flujo de información que permite la toma de decisiones en la organización o la unidad que dirige.

Así, Mintzberg³³ estableció diez roles que todo gerente desempeña cotidianamente. Los agrupó en tres conjuntos:

Roles interpersonales, asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.

Figura ceremonial: como “cabeza” de la organización o la unidad, la representa formal y simbólicamente tanto interna como externamente.

³³ MINTZBERG, H. (1986). **La alta dirección: mitos y realidades**. Clásicos Harvard de la Administración, Vol. IV (pp. 55-67). Bogotá: Educar Cultura Recreativa Ltda.

Líder motivador: como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización.

Enlace: como representante de la organización o unidad, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando. Tales interacciones le brindan la posibilidad de obtener información útil para la toma de decisiones.

Roles informativos, relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.

Monitor: recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal.

Diseminador: comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos.

Vocero: envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.

Roles decisorios, vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.

Emprendedor: genera iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno. Por lo general, los proyectos que gerencia son varios y normalmente se encuentran en distintas etapas de desarrollo.

Manejador de perturbaciones: atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización o unidad: conflictos internos, bancarrota de un cliente importante, desastres o accidentes, por ejemplo.

Distribuidor de recursos: asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización o unidad. Quizás el recurso más importante sea su propio tiempo. Este papel también tiene que ver con la autorización de decisiones de otros y con la necesidad de garantizar la coherencia de tales decisiones con la estrategia general de la unidad organizativa que dirige.

Negociador: atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización o la unidad que dirige) como con entes externos a su unidad organizativa.

Esta forma de ver el trabajo de los directivos es de mucha utilidad cuando se trata de determinar las habilidades que un gerente potencial o en ejercicio debe desarrollar para garantizar eficiencia en su desempeño.

- Brent B. Allred, Charles C. Snow y Raymon E. Miles, 1996

Las características y atributos que tipifican una puesto gerencial están cambiando a lo largo con desarrollos en la estructura organizacional. Las competencias necesitadas por un gerente exitoso en las organizaciones de hoy pueden ser inadecuadas en emergente formas de organización del siglo 21.³⁴

Basado en un análisis de las tendencias organizacionales, así como entrevistas y encuestas cuestionario, identificaron la mezcla de competencias requeridas para exitosas carreras en organizaciones de negocios en el futuro.

³⁴ ALLRED, B., SNOW, C y MILES, R.. (1996). **Characteristics of Managerial Careers in the 21st century**, *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4

Gerentes de algunas compañías a la vanguardia, un grupo de ejecutivos de recursos humanos y reclutadores están de acuerdo que los puestos gerenciales del futuro estarán basados en:

- Un conocimiento basado en una especialidad técnica
 - Experiencia interna y en diferentes funciones
 - Competencia en liderazgo de colaboración
 - Capacidad de gestión propia
 - Características personales sobre flexibilidad, integridad y confiabilidad
- Edgar H. Schein, 1978

Schein categoriza las habilidades gerenciales en cuatro áreas básicas: motivación y valores para ejercer cargos gerenciales, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

La primera de estas áreas se refiere a la presencia de aspectos motivacionales y valóricos adecuados para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización.

El segundo grupo de habilidades identificadas por Schein son las habilidades analíticas. Estas se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

El tercer grupo de habilidades identificadas por Schein, las habilidades interpersonales, se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.

La última categoría descrita por Schein son las habilidades emocionales. Estas son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.

Estas cuatro áreas de habilidades críticas para el desempeño de cargos ejecutivos, descritas por Schein (1978), son las habilidades que les permiten a éstos enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos³⁵

- Kouzes y Posner, 1990

Jim Kouzes y Barry Posner³⁶ han realizado investigaciones entre líderes de organizaciones públicas y privadas de todo el mundo. Sus estudios, que abarcan los últimos trece años, revelan que el liderazgo es hoy, más que nunca antes, un asunto de todos.

“Lo que hemos descubierto y re-descubierto –aseguran–, es que el liderazgo no es la reserva privada de unos pocos hombres y mujeres carismáticos”. Las personas “hacen que sucedan cosas extraordinarias cuando liberan al líder que tienen adentro”.

El desafío del liderazgo, basado en las investigaciones de los autores entre 60 mil líderes, aborda la cuestión del liderazgo como un aspecto crítico de las organizaciones humanas. Estudia a los líderes de todos los rubros de actividad, incluyendo la educación y las instituciones sin fines de lucro. Los autores analizan cinco claves del liderazgo:

³⁵ SCHEIN, E. (1978). **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.. Reading, MA.

³⁶ KOUZES, M. y POSNER, Z. (1990). **The Leadership Challenge**. San Francisco: Bass

- Ofrecer un modelo,
- Inspirar una visión compartida,
- Desafiar a realizar el proceso,
- Animar a otros a actuar,
- Apuntar al corazón.

Motivar a partir del valor del desafío en sí mismo, más que por las recompensas materiales del éxito, o ser capaces de aceptar los errores que resultan de la experimentación, son pilares de su teoría, junto con un llamado a mantener el compromiso de poner las herramientas del liderazgo a disposición de todos.

- Drucker, 1954

Drucker en su libro “la practica de la gestión empresarial” en 1954 represento la obra cumbre de Drucker, donde intento codificar los principios de la gestión, prescribir las habilidades básicas para la eficiencia gerencial.³⁷

En su libro las tres importantes premisas son: el reconocimiento de la gestión como una disciplina conceptual, la necesidad de los ejecutivos desarrollen una mentalidad integral y la concepción de un objetivo corporativo.

³⁷ DRUCKER, P. (1954). **The Practice of Management**. Harper Business. New York.

El objetivo en si es radicar el concepto de empresa dominante y único, descartar la importancia del rendimiento mínimo para asegurar el funcionamiento y establecer unos objetivos detallados para todas las funciones vitales de la empresa. Drucker señalo ocho áreas criticas que requieren el cumplimiento mínimo de los objetivos para asegurar la vitalidad corporativa³⁸:

- 1) Posición en el mercado
- 2) La productividad
- 3) Recursos materiales y financieros
- 4) La innovación
- 5) La rentabilidad
- 6) La contribución del trabajador
- 7) El rendimiento directivo
- 8) Responsabilidad publica

Según Peter Drucker, todo ejecutivo eficaz, sigue ocho reglas sencillas. Un ejecutivo eficaz, no necesita ser un líder en el sentido que hoy, se le da a este término, sino, que los que los vuelve eficaces a todos, es seguir las mismas ocho prácticas³⁹:

- Preguntaban ¿qué hay que hacer?
- Preguntaban ¿qué le conviene a la empresa?

³⁸ ANONIMO, [<http://www.buenastareas.com/ensayos/Peter-Drucker/36606.html>], **Peter Drucker - Ensayos**

³⁹ AUTORNETO, [<http://autorneto.com/negocios/empresas/teoria-de-las-organizaciones/>], **Teoria de las Organizaciones**

- Desarrollaban planes de acción
 - Asumían la responsabilidad de sus decisiones
 - Asumían la responsabilidad de comunicar
 - Se centraban en oportunidades y no en problemas
 - Conducían reuniones productivas
 - Pensaban y decían: “nosotros”, en vez de “yo”
- Raineri, 1995

Las habilidades gerenciales son aquellas que los ejecutivos deben contar para poder desempeñarse con éxito en el trabajo. En la medida que las organizaciones abandonan estructuras organizacionales burocráticas y jerárquicas por otras más orgánicas y flexibles, cambian las habilidades esenciales para el desempeño laboral de los ejecutivos.

Estas actividades que se realizan a través de mecanismos de baja formalidad como el trabajo en equipo, la dirección y liderazgo de personal, la negociación y la representación de la organización frente a grupos de interés tales como clientes, proveedores, accionistas e instituciones gubernamentales y judiciales.

Estas actividades ahora se deben efectuar con una mayor diversidad de personas provenientes de culturas diferentes, y con un dominio de lenguajes cada vez más especializados.

Lo indispensable es contar con la motivación, los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para ejecutar las tareas del cargo asignado.

Por otra parte, en organizaciones más orgánicas y flexibles, el dominio de habilidades interpersonales y emocionales, tales como el ser capaz de analizar contextos sociales y grupales, influenciar sobre éstos, negociar soluciones, organizar equipos de trabajo y establecer relaciones sólidas y estables con otros grupos dentro y fuera de la organización, adquieren un valor determinante en el éxito o fracaso de una gestión⁴⁰

- Barnard, 1983

Para Chester Barnard, un papel central de la gerencia es promover la cooperación, aunque ésta no sea “inevitable”. Esta calidad de inevitable está precisamente de acuerdo con una de las implicaciones del *folk theorem*, cual es la de que, en cualquier situación organizacional dada, la cooperación no es inevitable.⁴¹

Se le adjudica a Barnard el haber sido el primero en hablar sobre el papel primordial del gerente general como modelador y administrador de los valores compartidos en una organización.

⁴⁰ RAINEIRI, A. (1998), **Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile**. Revista ABANTE, Vol. 1, N° 2, pp. 213-233

⁴¹ BARNARD, Ch. (1938). **The Functions of the Executive**. Harvard University Press, Cambridge

Barnard, postuló su teoría de la autoridad en la que demostró que los subordinados pueden frustrar la autoridad que ellos no acepten⁴²

Al describir las funciones de un ejecutivo para un eficaz funcionamiento organizacional, Barnard señala que los ejecutivos hacen "contribuciones" duales: a la unidad de trabajo y a la unidad ejecutiva, agregando que solamente dando cumplimiento a ambas en forma simultánea la organización va a operar integralmente.

Esta función del ejecutivo de mantener la organización en funcionamiento implica:

- 1) Esforzarse por mantener la comunicación organizacional. En ésta función el ejecutivo debe tener competencias que le permitan definir los roles organizacionales necesarios dentro de su esfera de acción que se debe combinar con el esquema de reclutar un "contribuyente" apropiado. El talento de Chester Barnard, y ya a título de genio, sugiere que en su función el ejecutivo debe tener una visión "no tradicional" al tener en cuenta la organización formal e informal; para Chester la organización formal al emitir nuevas órdenes lo que en realidad está haciendo – o mejor dicho debe hacer – es

⁴² UNIVERSIDAD DE ZULIA, [http://www.revfacagronluz.org.ve/v15_6/v156z009.html], **Desarrollo de modelo gerencial para unidades de explotación frutícola en el municipio Mara, estado Zulia, sustentado en el enfoque gerencial de la calidad**

convalidar el hecho de que se haya logrado un acuerdo anterior (informal). Por lo tanto si el ejecutivo tiene interés en averiguar el origen de lo que sucede en la empresa, debe más bien concentrarse en los aspectos informales mucho más que en los formales.

- 2) Asegurar los servicios esenciales. ¿Qué quiere decir Barnard al mencionar "asegurar los servicios esenciales"? Ya hemos visto que al centro del modelo de Barnard está la necesidad de coordinación sin la cual las empresas no pueden ser efectivas. Por ello aquí lo que busca Barnard es "traer a los participantes organizacionales dentro de una relación de cooperación con la organización" y al mismo tiempo evocar o inducir los servicios de dichas personas. Y esto no es tarea fácil de ninguna manera ya que tiene que ver entre otras cosas con: desarrollo, mantenimiento y corrección de sistemas de incentivos, educación y entrenamiento, desarrollo de una cultura y moral organizacional.
- 3) Formulación del "propósito" y de los objetivos. Esto no podía estar fuera del modelo de Chester Barnard de ninguna manera. Y para ponerlo en pocas palabras Barnard sugiere que está relacionado con asignar responsabilidad – es decir,

delegando autoridad objetiva. Distingue claramente que la responsabilidad por las decisiones a largo plazo descansa en el ejecutivo y en especial de los que están en la cúspide de la pirámide, pero que las responsabilidades por las acciones y actividades descansa en la base de la organización. Esto último hace indispensable que entre sus funciones el ejecutivo incluya la de adoctrinar a aquellos en los escalones inferiores respecto del objetivo global organizacional si es que queremos ver a la entidad como un todo.

Quizás Chester Barnard, además de sus contribuciones arriba mencionadas, debe ser también reconocido por su capacidad de moverse a través de distintas unidades de análisis, lo que no es común. Su trabajo integrado a nivel de individuo, grupos y organización representan una prueba sólida de cómo integrar las prácticas ejecutivas con los mejores conceptos.

La base para toda acción cooperativa descansa en un propósito común o propósito cooperativo que a nivel de "creencias" debe estar en la cabeza de los participantes organizacionales como objetivo organizacional, y la enorme necesidad de inculcar en los empleados esta creencia y práctica de un propósito común es una función gerencial de primordial importancia.

Son mucha las organizaciones que se han extinguido habiendo alcanzado sus objetivos pero que han fracasado por alcanzar su "propósito común", y además advierte que la organización para lograr supervivencia y continuidad en el tiempo va a tener que desarrollar a través de los mismos distintos tipos de propósitos. Y estos distintos propósitos en el tiempo, la elección del momento, como así también la manipulación de variables relacionadas con la adopción de nuevos y distintos propósitos son funciones de un ejecutivo eficiente y eficaz.⁴³

4.2.2 Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional

Vivimos tiempos de cambios rápidos y adaptación imperativa, tenemos organizaciones frente un escenario donde les corresponde sobrevivir, crecer y ser competitivas, la forma como respondan a estos tres aspectos determinará, si la organización realidad darwiniana en su esencia y existencia puede salir airosa en el curso del tiempo.

¿Por qué empresas que se pensaba saldrían airosas de la tempestad hoy día yacen en las profundidades del océano, naufragas sin que pudiesen sobrevivir, siquiera como Robinsón Crusoe (Daniel Defoe) en condiciones

⁴³GAYNOR, E., **Experto notables en el Desarrollo Organizacional**, Ed. por The Organization Development Institute International, Latinamerica – 2005

extremas de dificultades? Pero ¿por qué otras, aun con los cambios frecuentes y repentinos de los vientos en altamar, cuando las tempestades arrecian y el turbulento mundo de los negocios acosa, aun así consiguen salir a flote, crecer y ser competitivas?

Responder a estas preguntas nos lleva como referente al desarrollo organizacional. El desarrollo organizacional no debe ser manejado por consultoría externa, debe ser un accionar proveniente de la alta gerencia para direccionar los destinos de la organización que pretende estar vigente en el tiempo.

El campo del Desarrollo Organizativo (DO) trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes.

Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.⁴⁴

Debe involucrar toda la organización envolviéndola en una cultura de aprendizaje, generación de procesos propios a partir de su institucionalidad que les permitan crecer, generar valor agregado al cliente interno(los

⁴⁴ DESARROLLO ORGANIZACIONAL. (2008). [http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional, **Desarrollo Organizacional**.

empleados) y al cliente externo (usuarios y compradores) y presentar una empresa que genera margen de valor permanente, y que se renueve a partir de su aprendizaje, retroalimentación y continuo mejoramiento, el mejoramiento continuo busca que la empresa cree respuesta adelantadas a las situaciones del entorno. La pro actividad es la virtud del Desarrollo organizacional.

Los gerentes son determinantes en organizaciones de todos tamaños; pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad. Cuando el gerente logra estos valiosos resultados, la gente que esta bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva.⁴⁵

La crisis es un fenómeno que tarde o temprano hará presencia a la puerta de nuestra organización, el desarrollo organizacional es la respuesta anticipada a este fenómeno, de modo que cuando llegue la turbulencia el gerente de DO halla desarrollado un sistema que le permita capear la tempestad, pues, de eso se trata la gerencia, es la disciplina que implementa mecanismos, crea conductas emergentes para reestablecer los equilibrios perdido en el sistema.⁴⁶

⁴⁵ BONACHE J. CABRERA A. (2002). **Dirección Estratégica de Personas**. España: Financial TimesPrentice Hall.

⁴⁶ RIVAS, J (2002), [<http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml>], **Desarrollo Organizacional**

La organización en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos.

El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.⁴⁷

4.2.3 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales

Existen diferentes métodos y modelos para evaluar las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales, tales como:

⁴⁷ DONNELLY - J. GIBSON J. - IVANCEVICH J. (1994). **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas**. España: McGraw Hill.

4.2.3.1 Modelo de una actividad profesional eficaz de un gerente moderno

El modelo resumido de un encargado eficaz, basado en el análisis estadístico consiste en la sistematización de una experiencia de los líderes de las compañías, análisis de su actividad y las definiciones el nivel del conocimiento, de los hábitos y de las características, necesarias para su ejecución.

Este modelo se basa en el concepto siguiente: la gerencia es un proceso de apoyar la cooperación entre los sistemas funcionales substanciales y que realizan, dando por resultado influencia en el objeto de la gerencia. La totalidad de funciones planeamiento, organización, motivación y control es un sistema funcional substancial.

El sistema que se realiza incluye informar, análisis, tomando decisiones, resultados de evaluaciones y hace el sistema substancial para trabajar. Diversas demandas a los gerentes se han juntado en bloques: las cualidades prácticas, incluyendo la capacidad, habilidades de organización de la responsabilidad, características personales, que consiste en características determinadas y morales-psicológicas. Y finalmente exigencias de salud y forma de vida.

Por supuesto, esto no significa que un gerente eficaz debe tener todas estas habilidades. Pero al mismo tiempo la mayor parte de las

características se podían desarrollar en el caso de un trabajo objetivo. La condición principal está en aprender las habilidades del autoanálisis, lo que ayuda a descubrir las direcciones de la auto-perfección. El modelo desarrollado ayuda a determinar la estructura general de las habilidades del encargado, su lugar en el sistema, su flexibilidad esencial y social, los métodos de su formación y desarrollo en la educación y la actividad profesional y finalmente, las formas de compensar el déficit de estas habilidades.⁴⁸

4.2.3.2 Observación de subordinados

Los subordinados observan el diario cómo el encargado maneja la unidad del trabajo. Los subordinados ven a sus gerentes bajo todas las clases de condiciones y más a menudo que casi cualquier persona, incluyendo esposas. Los subordinados han sido observadores afilados de lo que hacen y no hacen sus gerentes bien. Esta información se puede obtener ligeramente a través de las formas, es decir, de los cuestionarios de observación que se centran en comportamientos abiertos más bien que actitudes o rasgos.

Los estudios en esta organización y otras han demostrado que las observaciones de los subordinados, cuando están recogidas correctamente, pueden detectar y establecer claramente deficiencias

⁴⁸ GEGETCHKORY O. (2007). **El modelo resumido de una actividad profesional eficaz de un gerente moderno en la base de sus habilidades personales del negocio.** Rusia: Revista Economía y Dirección Gerencial. Universidad Tecnológica de Kaunas.

en las habilidades directivas que son críticas a la productividad de las unidades del trabajo y a las actitudes de subordinados. Debido a sus observaciones frecuentes y a largo plazo de comportamientos directivos, los subordinados pueden proveer de encargados la información no fácilmente disponible de otras fuentes pero que es esencial para el gravamen y la mejora realistas de las habilidades.

Además, cuando esta información se da como regeneración a los encargados con las oportunidades apropiadas para aprender, las mejoras en comportamiento directivo, productividad de la unidad del trabajo, y actitudes del empleado pueda y ocurra. Usar a subordinados como fuente de la información para el desarrollo de gerencia crea “ganar-ganar-gana” la oportunidad para los encargados, los subordinados, y la organización.

El proceso demuestra un nivel de la confianza encontrado no generalmente entre la organización, encargados, y subordinados. El poder proporcionar la regeneración a los encargados sobre sus habilidades es una forma de implicación que la mayoría de los subordinados no han experimentado.

La honradez y la utilidad ⁴⁹evidentes en los millares de exámenes que se han terminado en este estudio y de otros indican que los subordinados toman esta responsabilidad seriamente. Los encargados

y las organizaciones tienen aquí una ventana de la oportunidad que no pueden ignorar.⁵⁰

4.2.4 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad

(Cross – Occupational Competences)

Capacidad de un individuo para realizar una tarea profesional según ciertos estándares de rendimientos, definidos y evaluados en unas condiciones específicas, a partir de un método de descomposición de funciones y tareas en niveles y unidades de comportamiento observables, adecuados de criterios precisos de rendimiento.⁵¹

Una primera nota característica en el concepto de competencia es que comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de “saber hacer” y “saber estar” para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hacen “capaz de” actuar con eficacia en situaciones profesionales. Desde esta óptica, el proceso de “capacitación” es clave para el logro de las competencias.⁵²

⁵⁰ SHIPPER F., NECK C. (1990). **Observaciones de los subordinados: Regeneración para el desarrollo de gerencia.** Estados Unidos: Human Resource Development Quarterly, vol 1, No. 4.

⁵¹ TEJADA FERNANDEZ, J. (1999). **Acerca de las competencias profesionales (I).** Revista Herramientas.

⁵² Cfr. Ibídem.

4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores

La importancia del papel de las habilidades gerenciales de los administradores como determinante de su rendimiento laboral ha aumentado considerablemente en el entorno dinámico en que compiten las organizaciones más planas y flexibles de hoy

En las sociedades occidentales de economía de mercado, como la nuestra, se enfatiza la competencia, el individualismo y la eficiencia (Thurow, 1992)⁵³.

En esta clase de entorno los procesos educacionales y los modelos y estilos de vida propagados fomentan y preparan a las personas para actuar en forma técnica y racional (Herrnstein y Murray, 1994)⁵⁴.

También es razonable que estas personas enfaticen dentro de su desarrollo de sus carreras la adquisición y consolidación de habilidades analíticas, todo esto en desmedro de una preparación más integral que incluya el desarrollo de habilidades interpersonales y emocionales. En nuestra sociedad este último tipo de habilidades tienden a ser adquiridas por las personas en forma más informal, a través de la interacción familiar y social (Goldman, 1995)⁵⁵.

⁵³ THUROW, L. (1992). **Head to Head: The coming battle upon Europe, Japan and America**. New York. Morrow.

⁵⁴ HERNSTEIN, R y MURRAY, C. (1994). **The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life**. New York. Free Press.

⁵⁵ GOLEMAN, D. (1995). **Emotional Intelligence**. New York, Bantam.

4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

4.3.1 Quien es Edgar H. Schein

Edgar Henry Schein nacido en 1928, es profesor de la Sloan School of Management del MIT, está casado, tiene tres hijos y siete nietos. Él y su esposa Mary vive en Cambridge, Mass. Schein ha hecho una marca notable en el campo de desarrollo organizacional en muchas áreas, incluyendo el desarrollo profesional, la consultoría de procesos de grupo, y cultura organizacional. Generalmente se le atribuye con la invención del término "cultura corporativa"⁵⁶.

Algunos autores definen a Edgar Schein como un investigador curioso. El cual trabajó de cerca con Douglas Mc Gregor lo que le ha dado oportunidades de familiarizarse con los procesos de transición y cambio organizacional dentro de las empresas. Como consultor tradujo sus experiencias y vivencias en diversos escritos que sobresalen por su calidad, nitidez, simpleza y practicidad.

⁵⁶ WIKIPEDIA, [http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein], Edgar Schein – Wikipedia, the free Encyclopedia

Ha estado fuertemente interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional, y mostrado fuertes competencias y habilidades en trabajar a través de estas distintas unidades de análisis. Como otros distinguidos autores tiene en cuenta principalmente los supuestos que tiene la dirección y gerencia empresarial respecto de las personas que manejan (como Donald Cole y Eric Gaynor Butterfield en su libro titulado: “Suicidio Profesional o Asesinato Organizacional”⁵⁷).

4.3.2 Aportes a lo largo del tiempo

Fue Jefe de la Sección de Psicología Social de la Walter Reed del Ejército Instituto de Investigación mientras servía en el Ejército de los EE.UU. como capitán desde 1952 hasta 1956. Se unió a MIT Sloan School of Management en 1956 y se fue profesor de Psicología de las Organizaciones y Gestión en 1964.

De 1968 a 1971 fue el Schein Pregrado Planificación profesor de MIT, y en 1972 se convirtió en el Presidente del Grupo de Estudios de Organización de la Escuela Sloan del MIT, cargo que ocupó hasta 1982. Fue honrado en 1978, cuando fue nombrado profesor Sloan Fellows of Management, un Presidente que ocupó hasta 1990. En la actualidad es profesor de Gestion

⁵⁷ AREVALO, H,
[http://manuelgross.bligoo.com/content/view/314873/El_Desarrollo_Organizacional_según_el_Modelo_Complejo_de_Edgar_Schein.html], **La Empresa que Aprende**.

Emerita en Sloan Fellows y continúa en la Escuela Sloan medio tiempo como profesor titular.

Schein ha sido un investigador prolífico, escritor, profesor y consultor. Además de sus numerosos artículos en revistas profesionales es autor de catorce libros, entre ellos:

- Psicología Organizacional (3d editar., 1980),
- Carrera Dinámica (1978),
- Cultura Organizacional y Liderazgo (1985, 1992),
- Proceso de Consulta vol. 1 y vol. 2 (1969, 1987, 1988),
- Proceso de Consulta Revisited (1999),
- La Guía de Supervivencia de la Cultura Corporativa (1999).

Es co-editor con el fallecido Richard Beckhard de la serie Addison Wesley de Organización para el Desarrollo que ha publicado más de 30 títulos desde su creación en 1969⁵⁸.

Su consulta se centra en la cultura organizacional, desarrollo organizacional, consultoría de procesos y la dinámica de la carrera, y entre sus clientes actuales y anteriores son las grandes corporaciones, tanto en los EE.UU. y el

⁵⁸ ALL AMERICAN SPEAKERS, [<http://www.allamericanspeakers.com/speakers/Edgar-Schein/3910>], **Edgar Schein Speaker Bio**

extranjero, tales como Digital Equipment Corporation, Ciba-Geigy, Apple, Citibank, General Foods, Procter & Gamble, ICI, Combitech Saab, Steinbergs, Alcoa, Motorola, Hewlett-Packard, Exxon, Shell, Amoco, Con Edison, y la Junta de Desarrollo Económico de Singapur.

Schein ha recibido numerosos honores y premios por su escritura y es un miembro de la American Psychological Association y la Academy of Management.

4.3.3 Habilidades Propuestas:

Schein categoriza las habilidades gerenciales en cuatro áreas básicas: motivación y valores para ejercer cargos gerenciales, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

Estas cuatro áreas de habilidades críticas para el desempeño de cargos ejecutivos, descritas por Schein (1978), son las habilidades que les permiten a éstos enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos⁵⁹

⁵⁹ SCHEIN, E. (1978). **Caree Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.. Reading, MA.

- Habilidades Analíticas

Las habilidades analíticas identificadas por Schein se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.⁶⁰

Mencionando algunas de las habilidades analíticas de Edgar Schein tenemos las siguientes:

- Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas.
- Grado de conocimiento de sus propias motivaciones.
- Grado de conocimiento de sus propias fortalezas.
- Grado de conocimiento de sus propias debilidades.
- Darse cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla.
- Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.
- Aprender rápidamente a partir de la experiencia.

⁶⁰ SCHEIN, E. (1978). **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.. Reading, MA.

- Encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas.
- Percibir una situación desde diferentes perspectivas.
- Creatividad, ingenio.

- Habilidades Emocionales

Las habilidades emocionales descritas por Schein tratan sobre el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.⁶¹

Mencionando algunas de las habilidades emocionales de Edgar Schein tenemos las siguientes:

- Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas.
- Tolerancia respecto de la ambigüedad.
- Evaluar la conveniencia o sensatez de los cursos de acción propuestos sin tener conocimiento de primera mano sobre la situación.

⁶¹ SCHEIN, E. (1978). **Caree Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.. Reading, MA.

- Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.
 - Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.
 - Enfrentar y resolver situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas).
 - Seguir avanzando después de una experiencia de fracaso (la pérdida en una negociación, el fracaso de un producto).
 - Enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social
 - (la seguridad de los productos, el impacto en el medio ambiente, etc.)
 - Habilidad para despedir a alguien.
 - Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante
- **Habilidades de Motivación y Valores**

Se refiere a la presencia de aspectos motivacionales y valóricos adecuados para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización.⁶²

⁶² SCHEIN, E. (1978). **Caree Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.. Reading, MA.

Mencionando algunas de las habilidades motivacionales y de valores de Edgar Schein tenemos las siguientes:

- Deseo de obtener logros en su trabajo.
 - Compromiso con la organización y su misión.
 - Deseo de trabajar a través de personas.
 - Aspiraciones y ambiciones respecto de su carrera.
 - Grado de dedicación a su carrera.
 - Deseo de funcionar como gerente general, libre de preocupación de tipo funcional o técnico.
 - Grado en que se siente cómodo al ejercer el poder y la autoridad.
 - Deseo de un alto nivel de responsabilidad.
 - Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles.
 - Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados.
-
- Habilidades Interpersonales

Las habilidades interpersonales, identificadas por Schein se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y

la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.⁶³

Mencionando algunas de las habilidades interpersonales de Edgar Schein tenemos las siguientes:

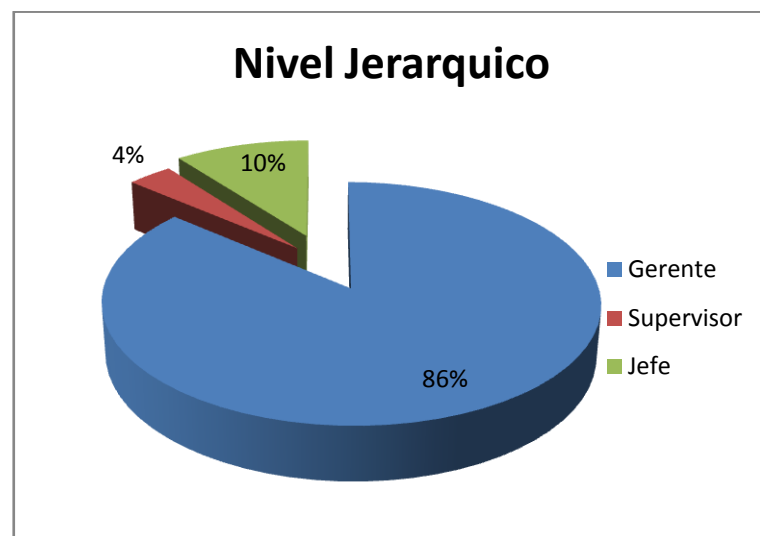
- Seleccionar subordinados claves efectivos.
- Influir en personas sobre las que no tiene un control directo.
- Desarrollar un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados.
- Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.
- Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.
- Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas.
- Expresar sus sentimientos en forma clara
- Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales
- Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados
- Escuchar a otras personas en forma comprensiva

⁶³ SCHEIN, E. (1978). **Caree Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.. Reading, MA.

5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR DE ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES Y EL SUBSECTOR DE ACTIVIDADES DE SERVICIOS RELACIONADOS CON LA IMPRESIÓN EN LAS PYMES DE QUITO

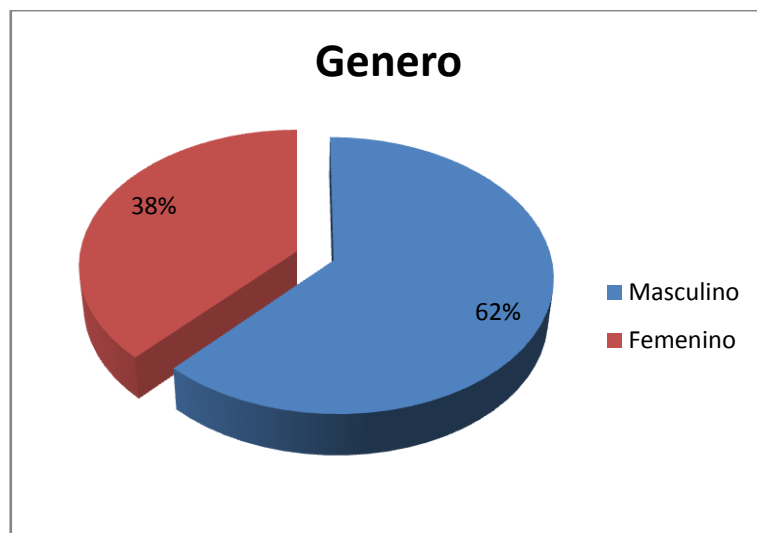
La investigación aplicada se realizó en un campo de 25 empresas del Sector de Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones. A las cuales se aplicó un cuestionario de 80 preguntas con 5 posibilidades de respuesta, utilizando la escala de Licker.

Los resultados globales en lo referente a los datos demográficos son los siguientes:

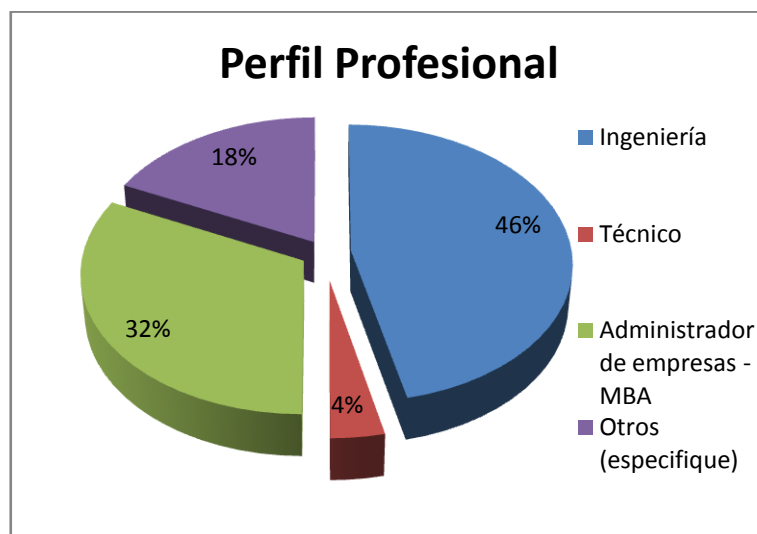


El nivel jerárquico predominante es el de Gerente, con un 86% del total de las respuestas

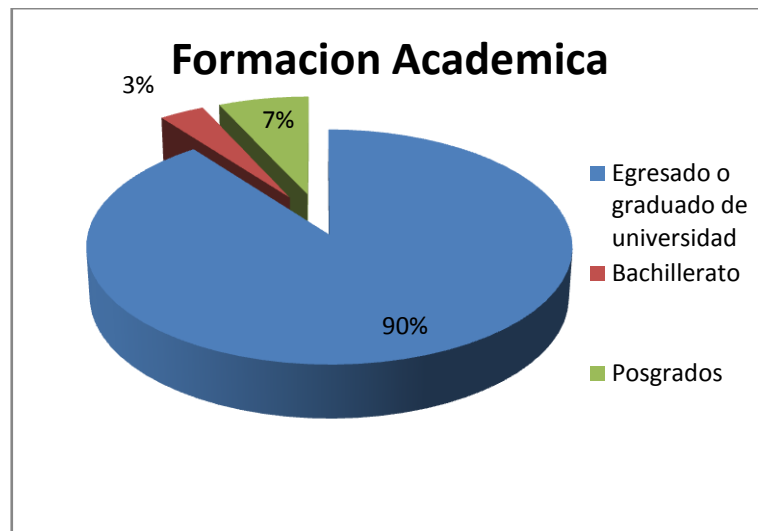
Luego le siguen el puesto de Jefe, con un 10 % y finalmente Supervisor con un 4%



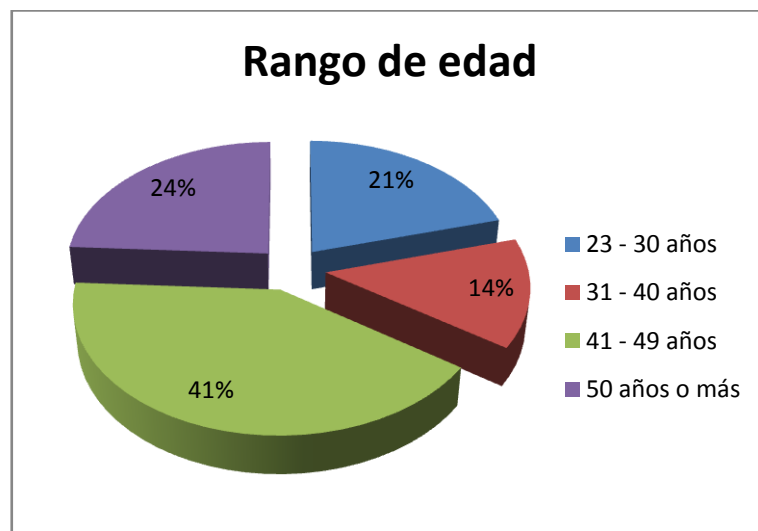
El género predominante es el Masculino, con un 62% del total de los resultados, mientras que el género Femenino obtuvo un 38%



El perfil profesional mas común de los encuestados era de Ingeniería con 46%, luego el de Administradores de Empresas o que habían seguido MBA, con un 32%, posteriormente un 18% tenía un perfil diferente, como Publicistas, Diseñadores Gráficos, entre otros, y apenas un 4% había seguido algún título Técnico



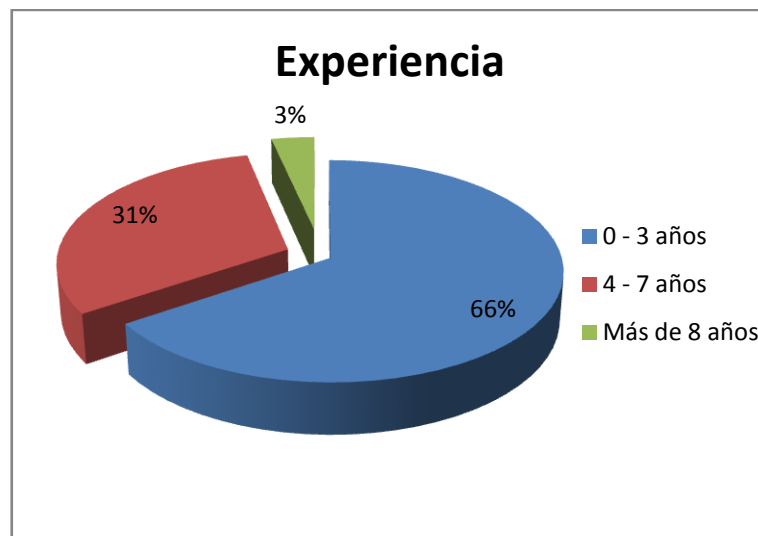
El 90% de los encuestados eran Egresados o Graduados de la Universidad, un 7% había seguido aparte algún tipo de Posgrados, ya sea una Maestría, Doctorado o Diplomado, y apenas un 3% solo siguieron el Bachillerato



El rango de edad entre los cuales se encontraba los encuestados que desempeñaban cargos gerenciales era de 41 a 49 años con 41% de los encuestados, seguido por aquellos que eran Mayores a 50 años con un 24% y luego vendrían aquellos que tienen

entre 23 a 30 años, con un 21% para finalmente cerrar aquellos entre 31 a 40 años que poseían el 14% de los encuestados

Si solo se analiza los puestos de gerencia de primer nivel, o gerentes generales de las organizaciones, la mayoría se encuentran en el rango de 41 años en adelante.



Los años de experiencia con mayor resultados eran de Mas de 8 años, con el 66%, luego los que tenían de 4 a 7 años con el 31% y finalmente los que tenían Menos de 3 años con el 3%

Hay gerentes que debido a su condición de fundadores, llevaban en la compañía igual tiempo que la misma, por lo que era mucho más de 8 años, siendo en algunos casos hasta 40 años de experiencia, como era el caso de Segundo Piedra, Gerente General y Propietario de EMPRESASDANE CIA.

5.1 Identificación de Habilidades

Los datos recolectados se clasificaron en función de las 4 habilidades requeridas para desempeñar los puestos gerenciales manifestadas por Edgar Schein: Habilidades de Motivación y Valores, Habilidades Analíticas, Habilidades Interpersonales y Habilidades Emocionales.

5.1.1 Habilidades de Motivación y Valores

Esta categoría de Habilidades están detalladas por las siguientes Sub-Habilidades como se describe en el Cuadro No. 1

Cuadro No.1

Motivación y valores	Asunción de Riesgos
	Autoconfianza
	Compromiso con la organización
	Liderazgo
	Orientación a la supervisión y el control
	Orientación al crecimiento personal
	Orientación al éxito
	Orientación al logro
	Pensamiento estratégico
	Responsabilidad

Asunción de Riesgos.- Una de las características a las que se suelen aludir cuando se habla de las condiciones necesarias para ser empresario es la de superar la aversión al riesgo. Identificar negocio con riesgo es una de las cosas más naturales, sin embargo. La capacidad de los empresarios para

asumir riesgos desde el punto de vista de que la temeridad está enfrentada con las pautas fundamentales de un buen negocio, planificación y gestión.⁶⁴

Autoconfianza.- La autoconfianza es el convencimiento íntimo de que uno es capaz de realizar con éxito una determinada tarea o misión, o bien elegir la mejor alternativa cuando se presenta un problema, es decir tomar la mejor decisión. Es confiar en que en general uno va a salir airoso de una situación, por difícil que parezca.⁶⁵

Compromiso con la organización.- El compromiso organizacional según Allport en 1943 lo define como el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, auto - respeto, autonomía y autoimagen⁶⁶

Liderazgo.- Chiavenat destaca que "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"⁶⁷.

Orientación a la supervisión y el control.- La capacidad para supervisar y control es revisar un proceso y hacer las anotaciones respectivas para la evaluación o corrección del mismo proceso

⁶⁴ MISTER EMPRESA (2010), [<http://www.pymesyautonomos.com/vocacion-de-empresa/asumir-riesgos-un-mito-de-los-empresarios>], **Asumir riesgos un mito de empresarios**

⁶⁵ BUSSENIUS, H (2006), [http://www.estrellaiquique.cl/prontus4_nots/site/artic/20060902/pags/20060902005243.html?0.5], **La estrella de Iquique**

⁶⁶ ANONIMO (2010), [<http://www.buenastareas.com/ensayos/Tres-Dimensiones-Del-Compromiso-Organizacional-Identificacion/894367.html>], **Tres dimensiones del compromiso organizacional**

⁶⁷ CHIAVENATO, I, (1995), **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Bogotá, Colombia. Editorial Mc Grau Hill. Pág. 24.

Orientación al crecimiento personal.- El crecimiento personal es el resultado de un largo proceso que se va manteniendo en el tiempo, y que permite que el individuo vaya aumentando continuamente sus conocimientos, sus habilidades, su potencial, y su desarrollo emocional, biológico, espiritual y en todos los aspectos personales del individuo⁶⁸

Orientación al éxito.- Se podría decir que este indicador se identificaría con la expectativa de éxito alta y realista (acorde con el objetivo profesional y todas las demás variables) para conseguir un nivel de motivación suficiente para llevar a cabo la planificación de tareas, y tener unas mínimas garantías de realizarlas⁶⁹.

Orientación al logro.- Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobre pasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado, una medida objetivos, superar a otros. El realizar algo único y excepcional también indica orientación al logro⁷⁰

Pensamiento estratégico.- La influencia del pensamiento estratégico en la sociedad contemporánea ha sido de una magnitud tal que permitió crear modelos adaptativos para suministrar un ordenamiento que al menos posea

⁶⁸ PEREZ, M (2010). [<http://www.mailxmail.com/curso-crecimiento-personal-2/definicion-crecimiento-personal-caracteristicas>]. **Definicion de crecimiento personal**

⁶⁹ NAVARRA (2008).

[http://www.navarra.es/home_es/Temas/Empleo+y+Economia/Empleo/Empleo/Orientacion+Laboral/Expectativas+de+%C3%89xito.htm]. **Orientacion laboral. Expectativas de Exito**

⁷⁰ ALVAREZ, C (2002). **Formación basada en competencias emprendedoras para la modernización del Estado**, VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11

una lógica básica que nos permita manejarnos adecuadamente para enfrentar situaciones ambiguas y complejas.⁷¹

Responsabilidad.- La responsabilidad es una virtud que se puede observarse en uno mismo o en el prójimo. Una persona es responsable cuando consciente de sus actos sabe que es la causa directa o indirecta de un hecho.⁷²

5.1.2 Habilidades Analíticas

Esta categoría de Habilidades están detalladas por las siguientes Sub-Habilidades como se describe en el Cuadro No. 2

Cuadro No.2

Analítica	Aprendizaje continuo
	Autoevaluación
	Capacidad de decisión
	Capacidad para obtener información relevante
	Configuración y abstracción de situaciones
	Creatividad e Ingenio
	Evaluación de alternativas
	Identificación de problemas
	Toma de decisiones
	Visión Prospectiva

Aprendizaje continuo.- Significa que el aprendizaje es un proceso que nunca termina para mantenerse al día con avances tecnológicos, legales y de

⁷¹ RONCAL, R (2009). [<http://www.monografias.com/trabajos68/pensamiento-estrategico/pensamiento-estrategico.shtml>]. **El pensamiento estratégico**

⁷² DEFINICION ABC (2007). [<http://www.definicionabc.com/general/responsabilidad.php>]. **Definición de responsabilidad**

conocimiento en tu área de especialización y desarrollar nuevas habilidades, además de mejorar habilidades existentes.⁷³

Autoevaluación.- La autoevaluación es la estrategia por excelencia para educar en la responsabilidad y para aprender a valorar, criticar y a reflexionar sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje individual realizado por el discente (Calatayud, 2002; 1999).⁷⁴

Capacidad de decisión.- Todo individuo, a lo largo de su existencia, se encuentra con frecuencia frente a situaciones que le suponen un dilema, momentos en los que ha de ejercer una de sus funciones psíquicas: la decisión.⁷⁵

Capacidad para obtener información relevante.- Es decir obtener información relevante para un problema, consiste en cómo reconocer bien los problemas, cómo plantearlos en forma de necesidad de información, y cómo plantear ecuaciones de búsqueda que lleven a documentos "relevantes" para el problema. Estas habilidades forman parte de lo que en otras ocasiones hemos denominado "cultura de la información" de los miembros de una empresa.⁷⁶

⁷³ SANCHEZ, P (2007). [<http://ustedcomomarca.blogspot.com/2007/06/aprendizaje-continuo-cmo-nos-ayuda-en.html>]. **Marketing Personal: Aprendizaje Continuo**

⁷⁴ CALATAYUD, M (2008). [<http://www.monografias.com/trabajos74/autoevaluacion-estrategia-aprendizaje-diversidad/autoevaluacion-estrategia-aprendizaje-diversidad2.shtml>]. **La autoevaluación como estrategia de aprendizaje para atender la diversidad**

⁷⁵ ANONIMO (2010). [<http://www.proyectopv.org/2-verdad/capacidadppsiq.htm>]. **La capacidad para decidir**

⁷⁶ EXTRANET (1998). [<http://intranet.logiconline.org.ve/Techinfo/relevancia.html>]. **Relevancia de la información**

Configuración y abstracción de situaciones.- Tener dificultades de abstracción significa tener dificultades para extraer información importante, realizar síntesis, resúmenes, detectar la idea principal y seguir una secuencia lógica

Creatividad e Ingenio.- La creatividad y la innovación toman una nueva forma y se convierten en bases fundamentales del cambio y de la competitividad de las empresas. Primero debe partir de la observación y se concreta cuando se logre crear ventajas competitivas⁷⁷

Evaluación de alternativas.- Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas, constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará.⁷⁸

Identificación de problemas.- Implica encontrar donde está la desviación, normalmente está oculto y solo permite ver los síntomas. En esta fase hay que definir claramente el problema: delimitarlo, cuantificarlo y no sobreestimar o subestimar.⁷⁹

Toma de decisiones.- La toma de decisiones es una habilidad imprescindible y aunque todo el mundo sabe tomar decisiones, no esta

⁷⁷ LEFCOVICH, M (2005). [<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/creainca.htm>]. **Creatividad e Innovación el camino de empresas competitivas**

⁷⁸ EMILY, M (2010). [<http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis.shtml>]. **La toma de decisiones**

⁷⁹ FORMAPYME (2010). [<http://www.formapyme.com/articulos/39/50/440/Estrategia/Identificar-el-problema-el-mejor-modo-de-acabar-con-el.html>]. **Identificar el problema el mayor metodo de acabar con el**

claro que sepan tomar buenas decisiones. En cualquier caso la mejora de esta habilidad es una tarea claves para todo profesional.⁸⁰

Visión Prospectiva.- Una visión prospectiva amplia puede ayudar a entender mejor los problemas de futuro y a la preparación de los diferentes actores para enfrentarlos.⁸¹

5.1.3 Habilidades Interpersonales

Esta categoría de Habilidades están detalladas por las siguientes Sub-Habilidades como se describe en el Cuadro No. 3

Cuadro No.3

Interpersonal	Comunicación efectiva
	Confianza con colaboradores
	Confianza con compañeros
	Desarrollo de personas
	Diagnóstico de equipo
	Facilitador
	Influencia e Impacto con colaboradores
	Selección efectiva de colaboradores
	Sentido de efectividad
	Trabajo en Equipo

Comunicación efectiva.- Como señala Daniel Goleman⁸², las personas no expresamos verbalmente la mayoría de nuestros sentimientos, sino que emitimos continuos mensajes emocionales no verbales, mediante gestos,

⁸⁰ CAÑABATE, A (1997). **Toma de decisiones: análisis y entorno organizativo**, Ediciones UPC

⁸¹ SECRETARIA PERMANENTE DEL SELA (2010). **Vision prospectiva de las PYMES. Respuestas antes un futuro complejo y competitivo**

⁸² GOLEMAN, D (1995). **Inteligencia Emocional**. New York. Bantam Books

expresiones de la cara o de las manos, el tono de voz, la postura corporal, o incluso los silencios, tantas veces tan elocuentes. Cada persona es un continuo emisor de mensajes afectivos del más diverso género (de aprecio, desagrado, cordialidad, hostilidad, etc.) y para poder existir una comunicación hay que tomar en cuenta esos aspectos

Confianza con colaboradores.- Un líder es una persona que es de entera confianza para sus colaboradores, ya que estos seguirán la visión del líder aguardando un mejor porvenir para ellos. Adicionalmente un buen líder deberá depositar entera confianza en sus colegas, debido a que estos van a ser las personas que ayudaran a hacer realidad esa visión.⁸³

Confianza con compañeros.- Entre las acciones más frecuentes realizadas para fomentar la confianza destacan recibir y prestar asistencia y ayuda, dar y recibir consejos de los demás y revelar información de interés a los compañeros.⁸⁴

Desarrollo de personas.- Las personas son muchos más que recursos, son la esencia de las organizaciones. De todas las organizaciones, pero especialmente de las entidades no lucrativas. Por ello, no es fácil dirigir los equipos y conciliar el desarrollo de las personas y de las organizaciones.⁸⁵

⁸³ ANONIMO (2009). [<http://www.sinergizar.com/2009/01/la-confianza-como-piedra-angular-de-la.html>]
Sinergizar: la confianza como piedra angular de la productividad

⁸⁴ NOTICIASDOT (2004). [<http://www.noticiasdot.com/publicaciones/2004/0204/0302/noticias030204/noticias030204-15.htm>]. **El 20% de los directivos no tiene amigos**

⁸⁵ VIDAL, P (2006). [<http://www.educaweb.com/noticia/2006/07/10/gestion-desarrollo-personas-organizaciones-no-lucrativas-11799.html>]. **Sobre la gestión y el desarrollo de personas en las organizaciones no lucrativas**

Diagnóstico de equipo.- El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente.⁸⁶

Facilitador.- Es una persona que se desempeña como orientador o instructor en una actividad. El termino también se utiliza de sinónimo de maestro o profesor⁸⁷

Influencia e Impacto con colaboradores.- “El poder se convierte en influencia cuando el individuo consiente en comportarse según los deseos del que posee el poder” Whetten-Cameron.⁸⁸

Selección efectiva de colaboradores.- Las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Dicho de otro modo lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman; por ello debe ser bien seleccionadas

Sentido de efectividad.- Quiere decir ejecutar, llevar a cabo u obtener como resultado. Cuando un individuo practica la efectividad en su trabajo, su

⁸⁶ ANONIMO (2010). [http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo]. **Trabajo en equipo**

⁸⁷ ANONIMO (2010). [<http://definicion.de/facilitador/>] **Definición de facilitador**

⁸⁸ WHETTEN, A (2001). **Developing Management Skills**. Pretince- Hall. 5ta edición

tiempo rinde mucho más y sus niveles de bienestar aumentan, ya que éste sentirá que está cumpliendo con sus labores cotidianas de forma eficiente.⁸⁹

Trabajo en Equipo.- Básicamente, toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito.⁹⁰

5.1.4 Habilidades Emocionales

Esta categoría de Habilidades están detalladas por las siguientes Sub-Habilidades como se describe en el Cuadro No. 4

Cuadro No.4

Emocional	Adaptabilidad
	Adaptación al cambio
	Capacidad para despedir personas
	Empatía
	Humildad y sencillez
	Resiliencia
	Responsabilidad Social
	Seguridad
	Sociabilidad
	Tolerancia al riesgo

⁸⁹ ANONIMO (2010). [<http://www.degerencia.com/tema/efectividad>]. **Efectividad**

⁹⁰ MENESES (2005). [<http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml>]. **Liderazgo y trabajo en equipo**

Adaptabilidad.- Adaptarse ,de alguna manera ,es aceptar 100% la situación actual, implica dejar algo de lo que uno es, o a lo que se está acostumbrado para ser alguien distinto.⁹¹

Adaptación al cambio.- La adaptación se da cuando las consecuencias del cambio se hacen evidentes y provocan satisfacciones en el individuo, dando nuevamente sentido a su vida, y en esta etapa los cambios efectuados llegan a la institucionalización

Capacidad para despedir personas.- Ciertamente uno no está preparado para afrontar y llevar a cabo ciertas decisiones empresariales y la del despido es de las más incómodas en las que empresario y trabajador pueden verse.

Empatía.- Según Daniel Goleman la empatía es considerar los sentimientos ajenos como propios, saber cómo decir las cosas, como actuar y entender el punto de vista de cada uno de los miembros del equipo. La empatía es muy importante en los negocios internacionales y en el marco de la globalización satisfaciendo de la mejor forma a los clientes.⁹²

Humildad y sencillez.- Una persona humilde no necesariamente es aquella que esta mal vestida o desarreglada por que usualmente las personas creen que eso es ser humilde, ser humilde es ser una persona alegre, que no sea envidiosa, siempre dispuesta a colaborar sin querer nada a cambio y sobre todo es feliz con lo que tiene, sin importarle la riqueza.

⁹¹ MALDONADO, P (2010).

[<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/fleximpresapaulina.htm>]. **Algunas reflexiones acerca de la flexibilidad y adaptabilidad en la empresa**

⁹² GOLEMAN, D (1995). **Inteligencia Emocional**. New York. Bantam Books

Resiliencia.- La resiliencia es la capacidad de una persona o grupo para seguir proyectándose en el futuro a pesar de acontecimientos desestabilizadores, de condiciones de vida difíciles y de traumas a veces graves.⁹³

Responsabilidad Social.- La responsabilidad social de la empresa abarca aspectos internos y externos, los que se han sido objeto de tratado por expertos en el tema, los primeros orientados a los colaboradores o el equipo de trabajo, sus asociados y accionistas, y los segundos, los externos a clientes, proveedores, familia de los trabajadores, la vecindad y el entorno social, entre estos el medio ambiente.⁹⁴

Seguridad.- La seguridad en uno mismo es una vivencia o sentimiento que viene desde el propio interior. Nos ayuda a sentirnos bien y a tener confianza en los propios potenciales internos y en las posibilidades de una acción adecuada⁹⁵

Sociabilidad.- La sociabilidad es el valor que nos impulsa a buscar y cultivar las relaciones con las personas compaginando los mutuos intereses e ideas para encaminarlos hacia un fin común, independientemente de las circunstancias personales que a cada uno rodean.⁹⁶

⁹³ MANCIAUX, M (2010). [<http://www.psicologia-positiva.com/resiliencia.html>]. **Psicología Positiva - Resiliencia**

⁹⁴ GONZALES, T (2010). [<http://www.monografias.com/trabajos13/bune/bune.shtml>]. **La responsabilidad social de una empresa, un buen negocio**

⁹⁵ ANONIMO (2010). [<http://www.proyectopv.org/1-verdad/seguridadunomismo.htm>] **Seguridad en uno mismo**

⁹⁶ ANONIMO (2010). [http://www.proyectosalonthogar.com/Diversos_Temas/sociabilidad.htm]. **Sociabilidad este es el camino para mejorar la capacidad de comunicación y adaptacion**

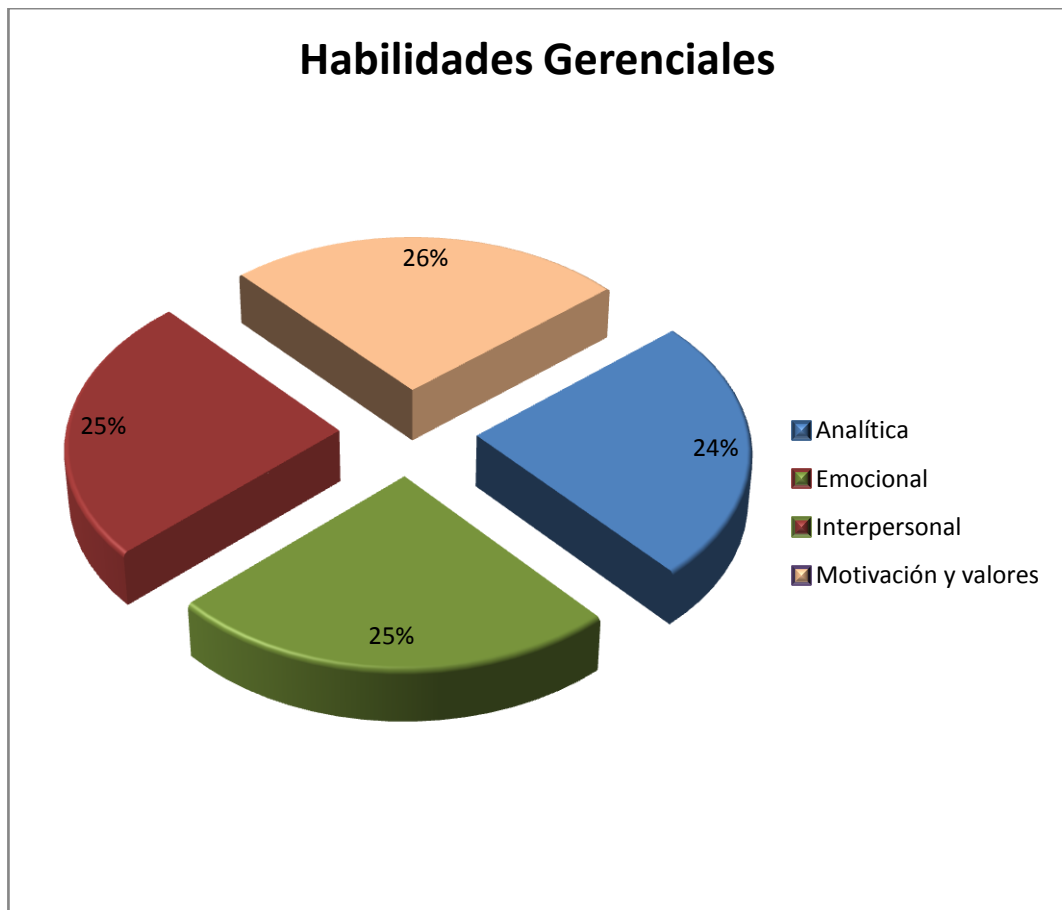
Tolerancia al riesgo.- La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de Desviación en relación con el logro de los objetivos.⁹⁷

5.2 Comparación de Habilidades encontradas en el sector de actividades de impresión y de reproducción de grabaciones y sus subsectores de actividades de servicios relacionados con la impresión con las promulgadas por Schein.

Las cuatro áreas básicas: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales son las habilidades que les permiten a los gerentes enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos.

Los directivos del sector de actividades de impresión y de reproducción de grabaciones proporcionaron sus respuestas para medir su nivel actual en contraste con el propuesto por Edgar Schein, y los resultados fueron los siguientes, calificándolos cada pregunta con 5 (valor máximo), por cada respuesta que identifique la habilidad como optima, y 1 (valor mínimo) cuando la habilidad esta carente. En este rango los resultados tabulados son los siguientes.

⁹⁷ KIRSCHENBAUM, P y MANGUIAN, J (2004). **Enterprise Risk Management**. PriceWaterHouseCoopers



Las habilidades gerenciales más representativas en el Sector de Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones se encuentran en el siguiente orden, de un total de 2900 puntos como resultado optimo de cada habilidad:

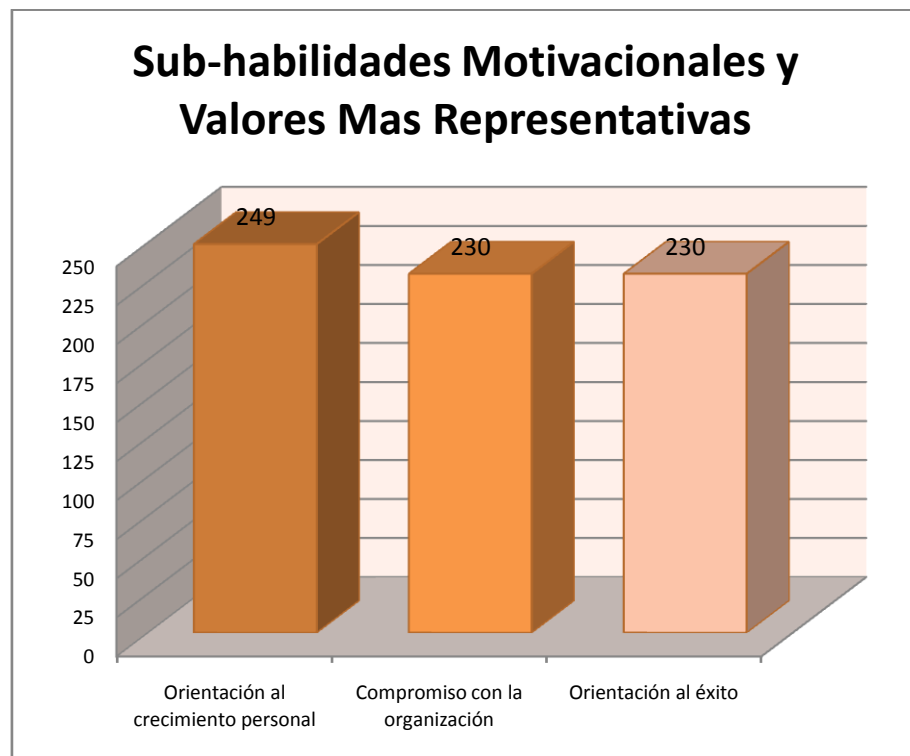
- En primer lugar las Habilidades de Motivación y Valores con 2283 puntos, con el 26%
- En segundo lugar las Habilidades Interpersonales con 2229 puntos, con el 25%.
- En tercer lugar las Habilidades Emocionales con 2190 puntos, con el 25%.

- Y finalmente en cuarto lugar las Habilidades Analíticas con 2186 puntos, con el 24%.

5.2.1 Comparación de Motivación y Valores

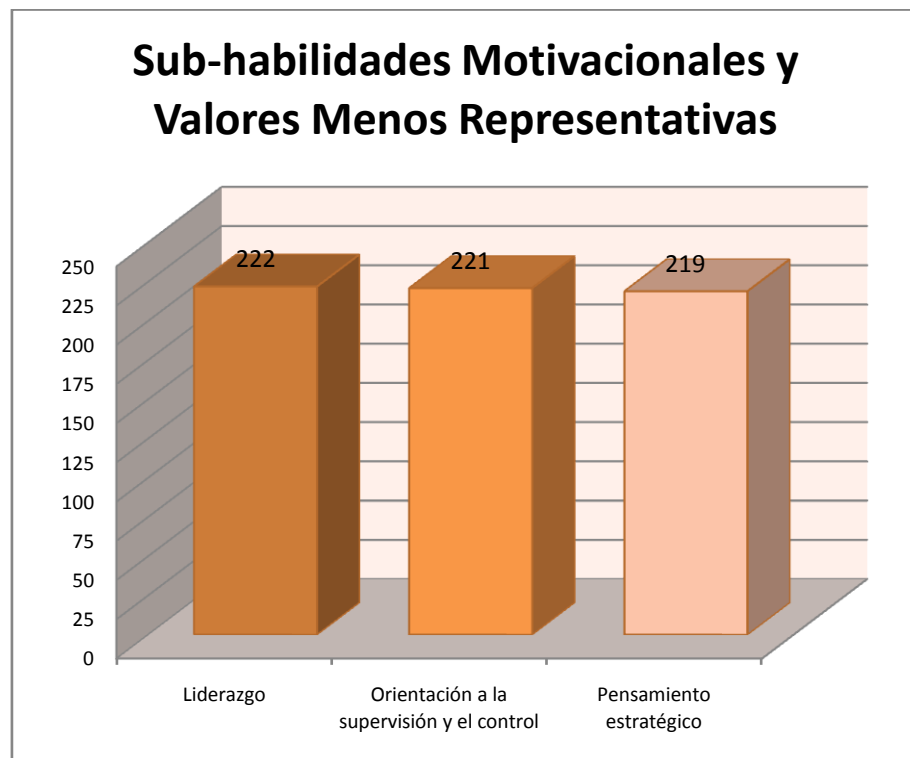
En lo referente a las habilidades para motivar y los valores, los gerentes de las empresas consultadas tienen la puntuación más alta lo que se convierte en la principal fortaleza de los directivos de este sector.

Las principales sub-habilidades presentes son las que mejor puntuación obtuvieron y dando como resultado las siguientes



En cuanto a las Sub-Habilidades de Motivación y Valores mas votadas por los encuestados están la Orientación al Crecimiento Personal, Compromiso con la Organización y Orientación al Éxito.

Las principales sub-habilidades ausentes son las que menor puntuación obtuvieron y dando como resultado las siguientes

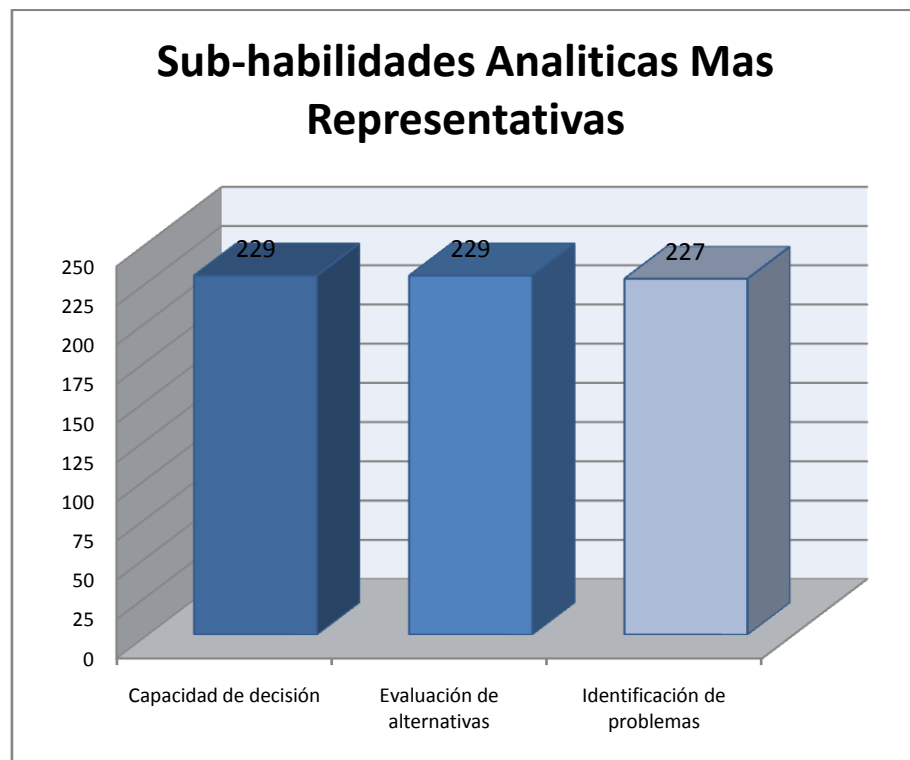


En cuanto a las Sub-Habilidades de Motivación y Valores menos votadas por los encuestados están la capacidad de Liderazgo, la Orientación a la Supervisión y el Control y el Pensamiento Estratégico

5.2.2 Comparación de Habilidades Analíticas

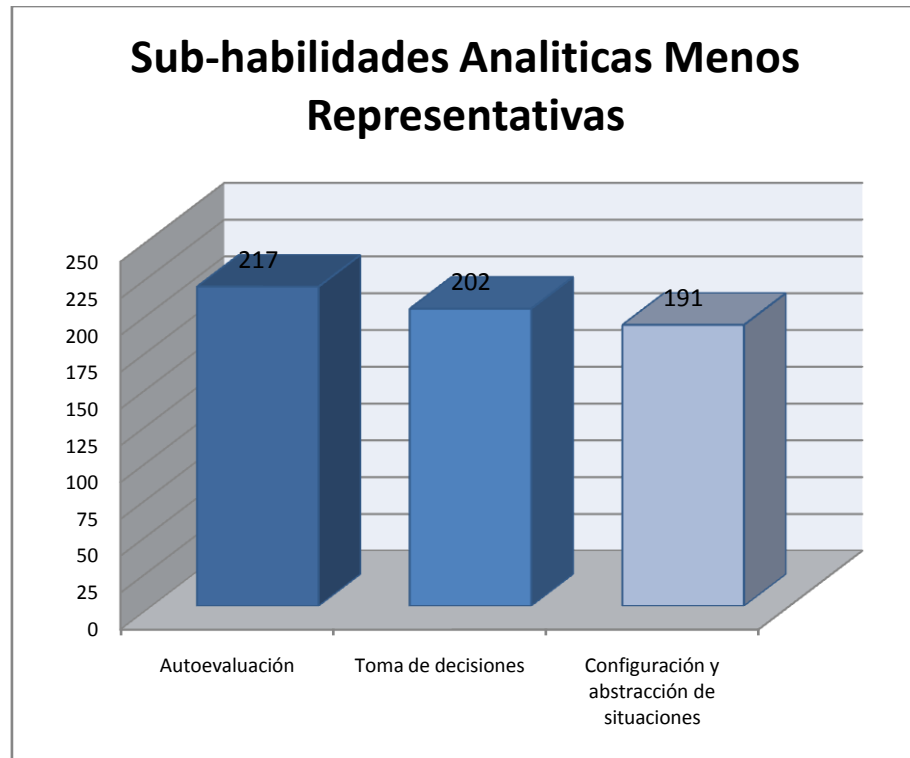
En lo referente a las habilidades analíticas, los gerentes de las empresas consultadas calificaron como las mas ausente, ocupando el cuarto lugar y siendo la mayor debilidad

Las principales sub-habilidades presentes son las que mejor puntuación obtuvieron y dando como resultado las siguientes



En cuanto a las Sub-Habilidades Analíticas más votadas por los encuestados están la Toma de Decisiones, la Capacidad de Decisión, la Evaluación de Alternativas y la Identificación de problemas.

Las principales sub-habilidades ausentes son las que menor puntuación obtuvieron y dando como resultado las siguientes

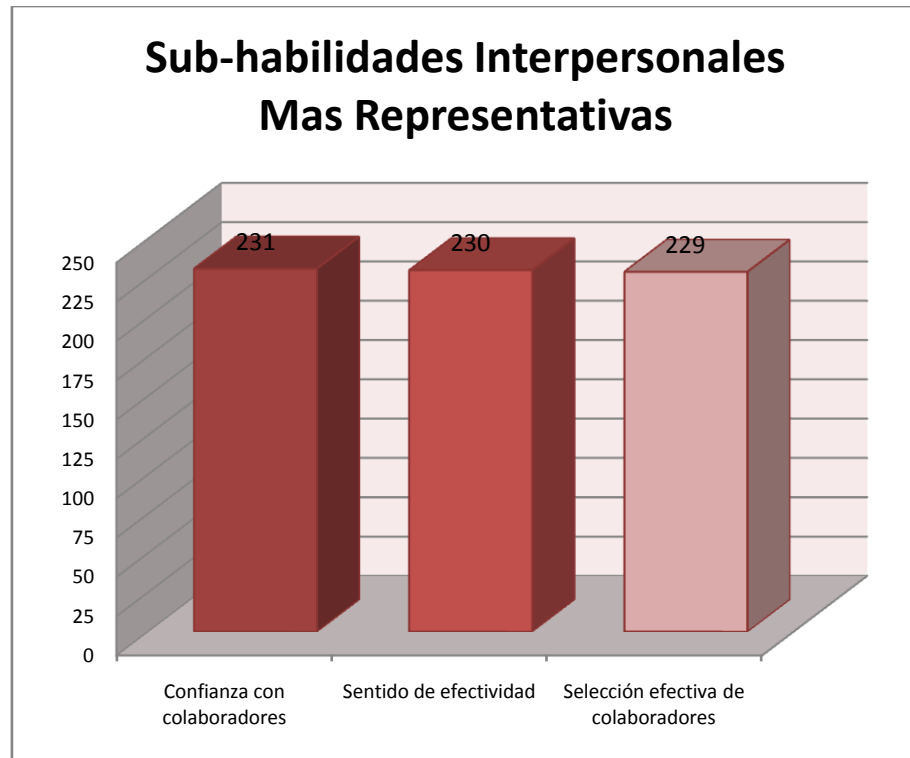


En cuanto a las Sub-Habilidades de Analíticas menos votadas por los encuestados están la Autoevaluación, la Toma de Decisiones y la Configuración y Abstracción de Situaciones

5.2.3 Comparación de Habilidades Interpersonales

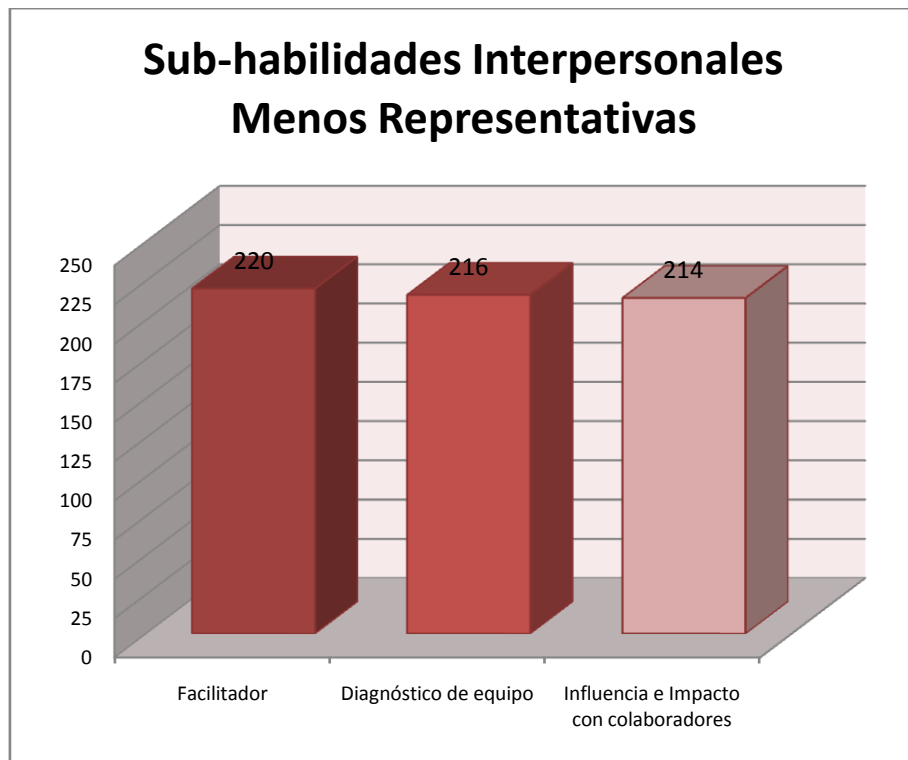
En lo referente a las habilidades interpersonales, los gerentes de las empresas consultadas obtuvieron el segundo lugar, luego de las habilidades motivacionales y de valores es la habilidad más fuerte en este sector.

Las principales sub-habilidades presentes son las que mejor puntuación obtuvieron y dando como resultado las siguientes



En cuanto a las Sub-Habilidades Interpersonales más votadas por los encuestados están la Confianza con colaboradores, el Sentido de Efectividad y la Selección Efectiva de Colaboradores.

Las principales sub-habilidades ausentes son las que menor puntuación obtuvieron y dando como resultado las siguientes

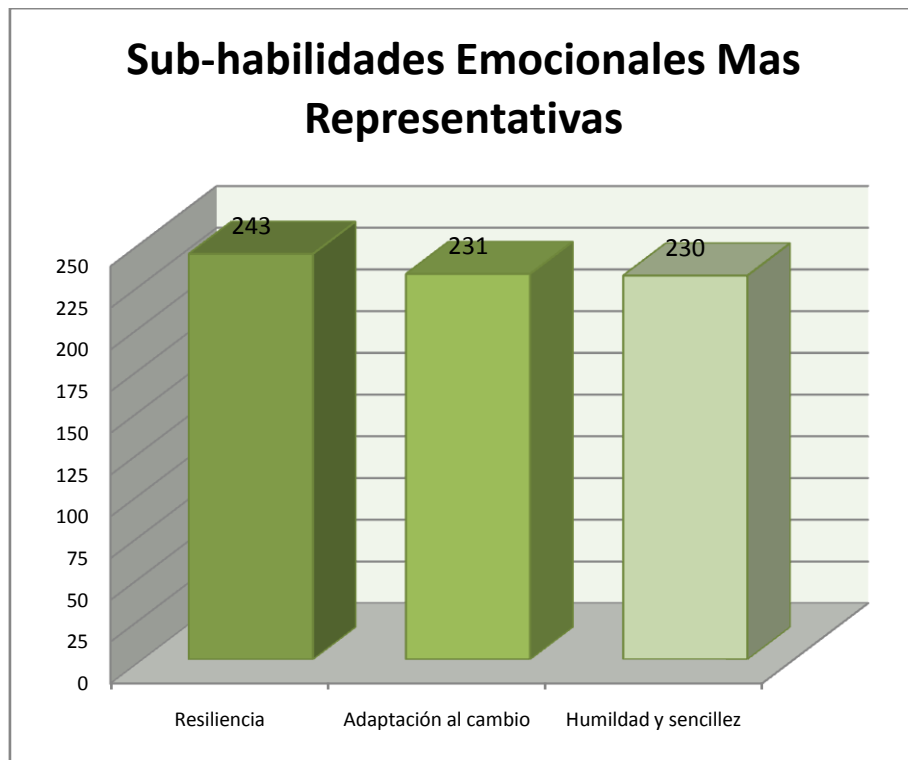


En cuanto a las Sub-Habilidades Interpersonales menos votadas por los encuestados están el Diagnostico de Equipo, la capacidad de ser Facilitador, el Diagnostico de Equipo y la Influencia e Impacto con Colaboradores.

5.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales

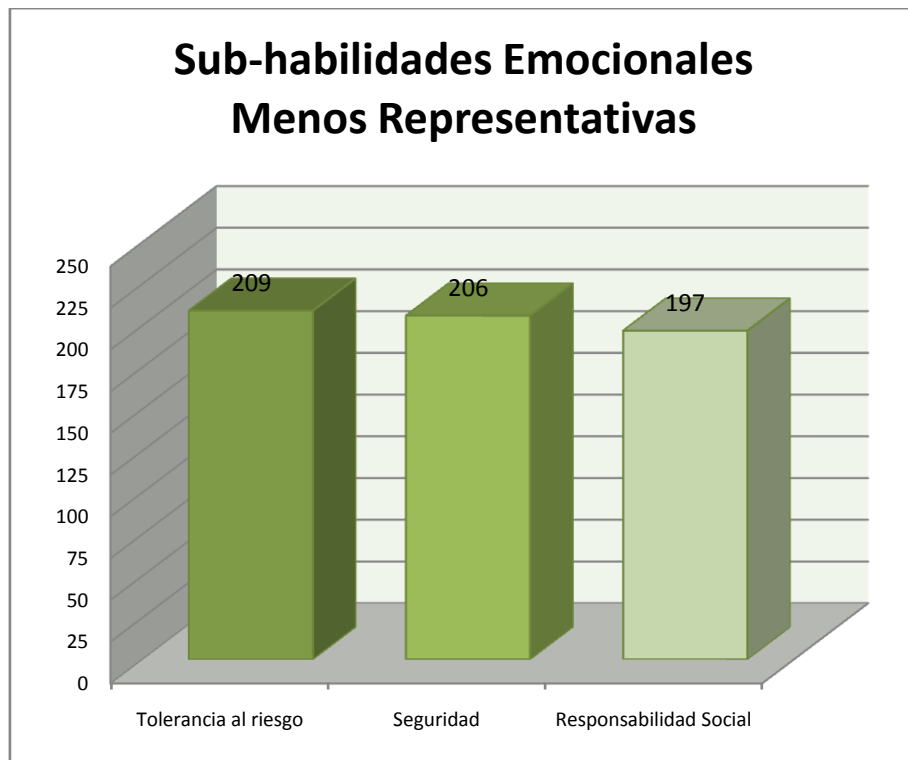
En lo referente a las habilidades emocionales, los gerentes de las empresas consultadas en tercer lugar, luego de las habilidades interpersonales, siendo una habilidad no muy presente en el sector

Las principales sub-habilidades presentes son las que mejor puntuación obtuvieron y dando como resultado las siguientes



En cuanto a las Sub-Habilidades Emocionales más votadas por los encuestados están la Resiliencia, Adaptación al Cambio, y Humildad y Sencillez.

Las principales sub-habilidades ausentes son las que menor puntuación obtuvieron y dando como resultado las siguientes

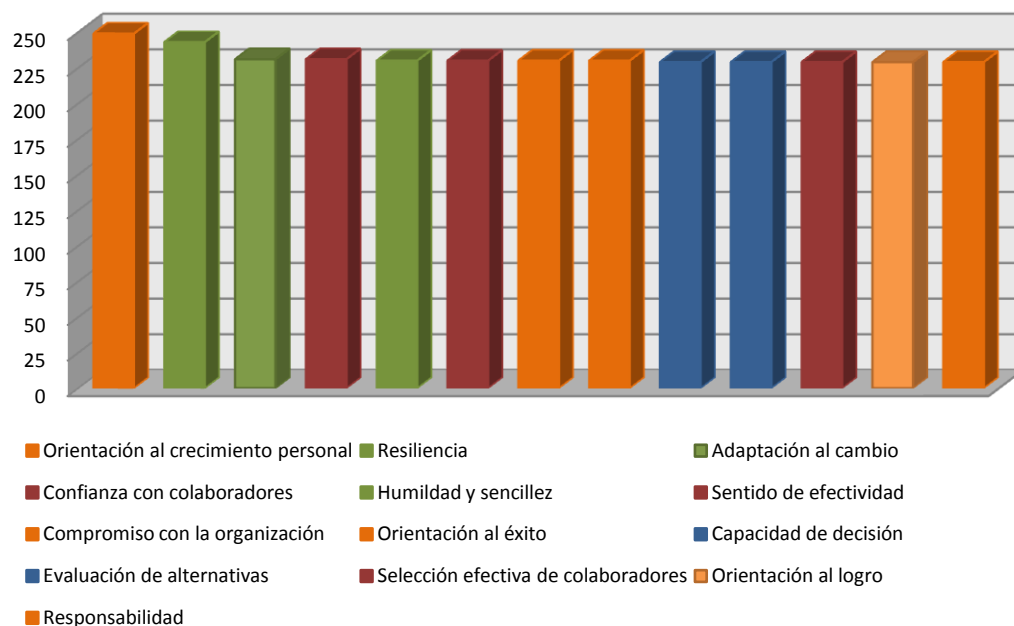


En cuanto a las Sub-Habilidades Emocionales menos votadas por los encuestados están la Tolerancia al Riesgo, la Seguridad y la Responsabilidad Social.

5.3 Listado de habilidades más comunes en los Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, sector de actividades de impresión y de reproducción de grabaciones y sus subsectores de actividades de servicios relacionados con la impresión

La calificación obtenida de las sub-habilidades con mejor puntuación por los gerentes del sector, están en el siguiente orden

Sub-Habilidades Mas Representativas



1. Orientación al crecimiento personal (M)
2. Resiliencia (E)
3. Adaptación al cambio (E)
4. Confianza con colaboradores (I)
5. Humildad y sencillez (E)
6. Sentido de efectividad (I)
7. Compromiso con la organización (M)
8. Orientación al éxito (M)
9. Capacidad de decisión (A)
10. Evaluación de alternativas (A)
11. Selección efectiva de colaboradores (I)
12. Orientación al logro (M)
13. Responsabilidad (M)

La orientación al crecimiento personal, permite que una empresa puede sobrevivir en el tiempo. Para el Ing. Santiago Castillo, Gerente Comercial de ECUAOFFSET, dijo en la entrevista “Me preocupa mucho el desarrollo personal y autoestima de los colaboradores, si ellos están motivados, trabajaran mejor, por eso siempre intento buscar información o frases que puedan aumentar los ánimos, y compartirlas todo el tiempo”

Por otro lado la resiliencia, es una cualidad muy frecuente de los emprendedores, que frente a los fracasos y contratiempos, no se dejan vencer y continúan dando todo de si. En este sector la mayoría de las organizaciones son propias, por lo que emprendieron su proyecto y no desistieron hasta el día de hoy.

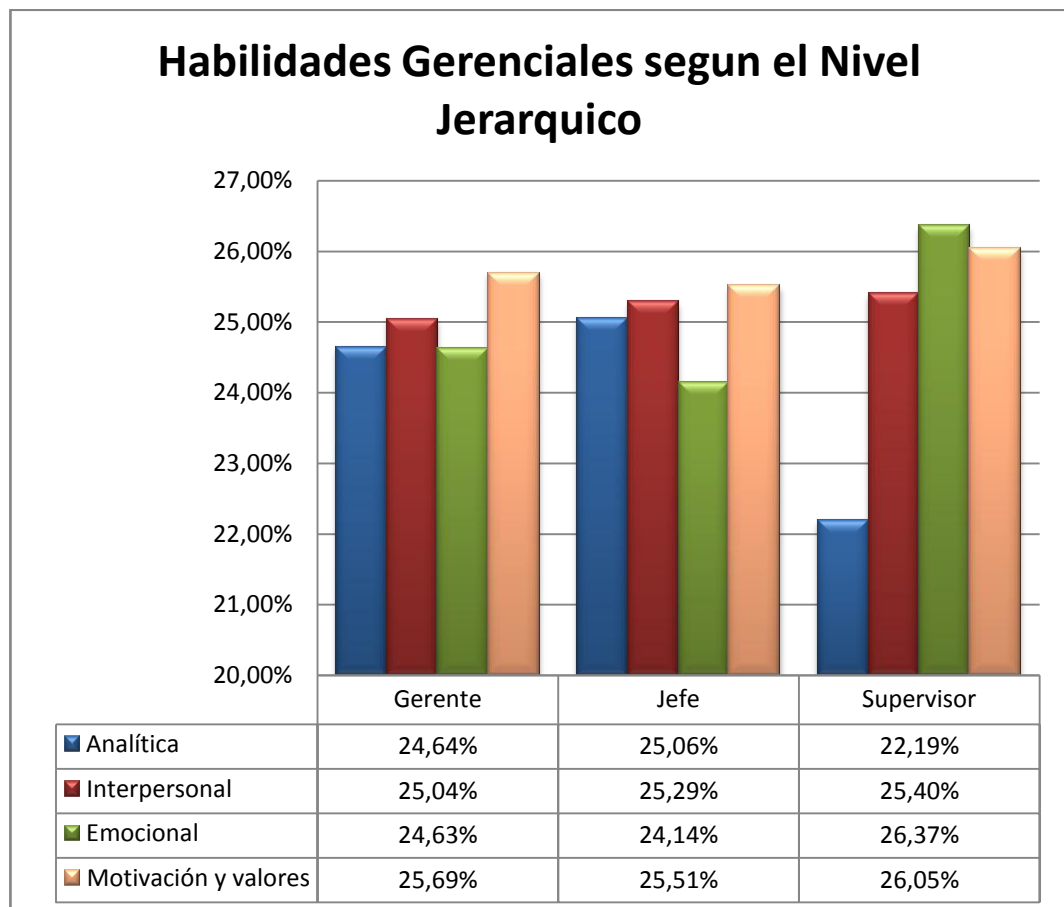
La adaptación al cambio, implica tomar decisiones importantes para actuar rápidamente. Para María Fernanda Proaño, Propietaria de TREDICIONES, tuvo que cambiar su núcleo de negocio a otra actividad puesto que al comienzo surgió como una revista, pero al ver un mercado potencial en la industria gráfica, se animó por esta nueva oportunidad

La confianza con los colaboradores, es la clave para obtener resultados. Para el Ing. Marlon Miranda, Presidente de la Asociación de Industriales Gráficos de Pichincha (AIG) opina que “cada vez es más fuerte el empoderamiento, ellos mismos (colaboradores) tienen conciencia, y están consientes de los estándares y los objetivos”

5.4 Identificación de Habilidades por Variables

El análisis descriptivo de los resultados obtenidos en la investigación nos lleva a comparar las habilidades gerenciales con las variables demográficas antes explicadas, y así obtener nueva información

Las habilidades requeridas para los cargos gerenciales clasificadas según el nivel jerárquico que poseen, son la siguiente

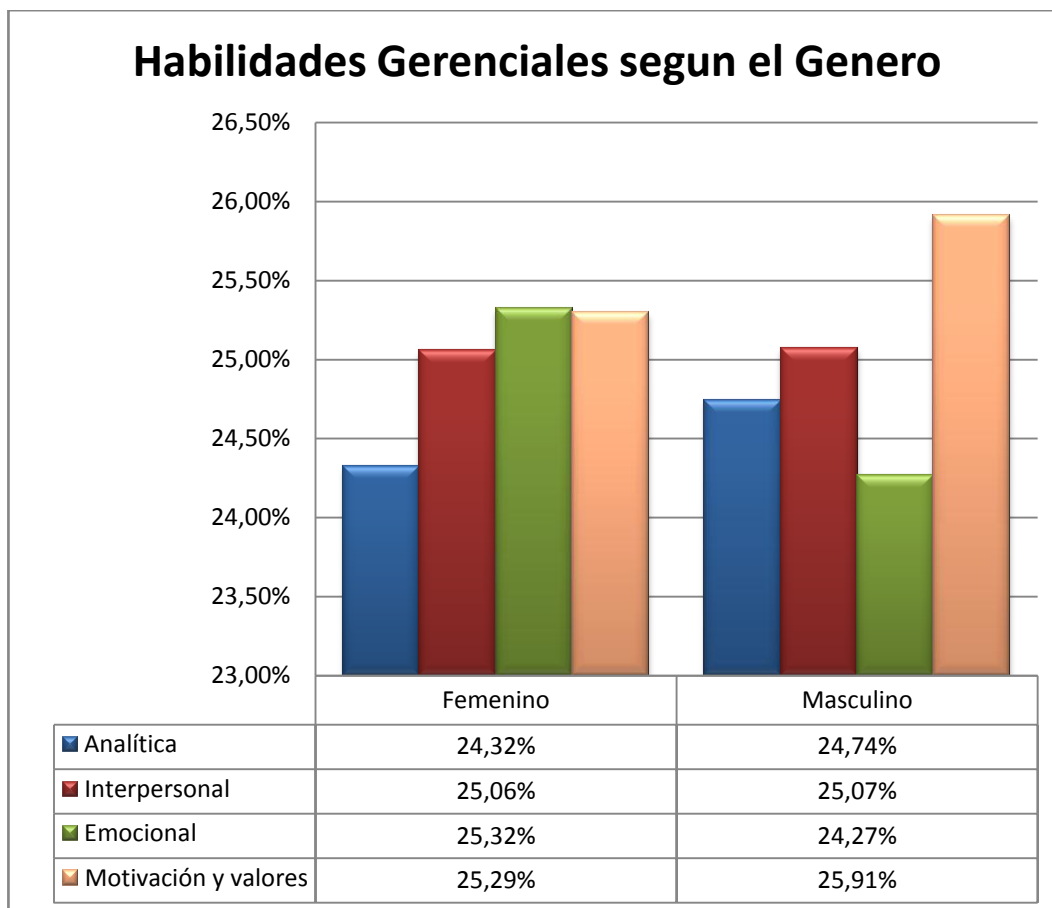


Siguiendo la misma tendencia general en el caso de los Gerentes, que son los mas representativos, donde las habilidades motivacionales y de valores son las mas

frecuentes, sin embargo, las habilidades emocionales son un poco mas deficientes. Según Ing. Paulina León, Gerente y Propietaria de HEALTHEDITOR, “Mucha sensibilidad sobre los empleados puede ser malo, porque se abusan”

Igual sucede en el caso de los Jefes, sin embargo los Supervisores, tienen las habilidades emocionales mucho más altas que cualquier otro nivel gerencial, esto se debe a que su trato con los colaboradores es más cercano y por lo tanto tiene que ser el mas adecuado, y de igual manera muy deficientes sus habilidades analíticas, puesto que sus funciones primarias son dirigir personal, no organizar

Las habilidades requeridas para los cargos gerenciales clasificadas según el género al que pertenecen los directivos, son las siguientes



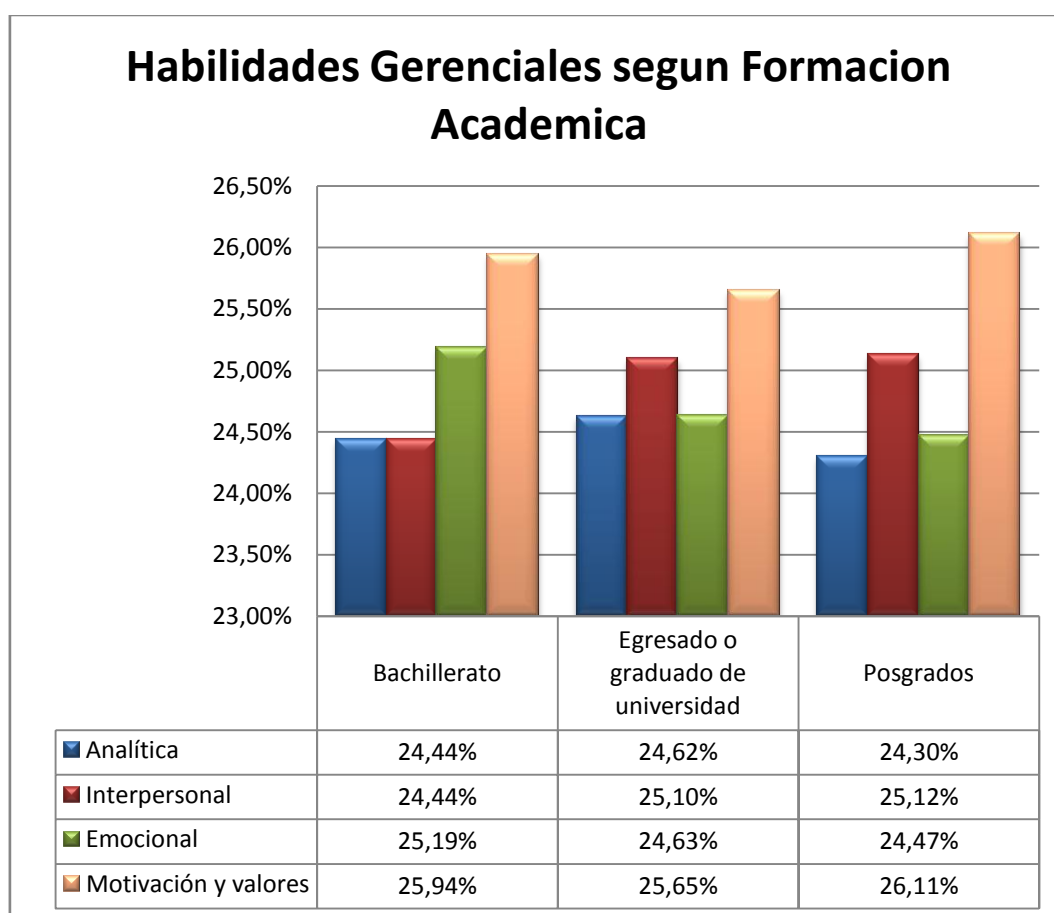
Las habilidades interpersonales en ambos generos son iguales, estableciendo ninguna diferencia en este aspecto. Mientras que las habilidades analíticas y las motivacionales son definidas en el genero masculino, en cambio las habilidades emocionales del genero femenino predominan sobre la de los hombres.

Las razones están dadas según afirma Daniel Goleman en su libro *Inteligencia Emocional*, a los hombres y las mujeres se les enseña lecciones muy diferentes acerca de manejar emociones. Cuando los padres inventan historias para contarles a sus hijos en edad preescolar utilizan más palabras que expresan emociones cuando hablan con sus hijas que cuando lo hacen con sus hijos⁹⁸

⁹⁸ GOLEMAN, D (1995). **Inteligencia Emocional**. New York. Bantam Books

En un estudio realizado a 264 parejas, Ted Huston, psicólogo de la Universidad de Texas que ha estudiado a parejas a profundidad, concluyo que “Los hombres son más optimistas con respecto a la estabilidad del matrimonio, mientras las mujeres son más sensibles a los problemas”⁹⁹. Lo que explicaría el porque poseen mayores habilidades motivacionales los hombres, y mayores habilidades emocionales las mujeres

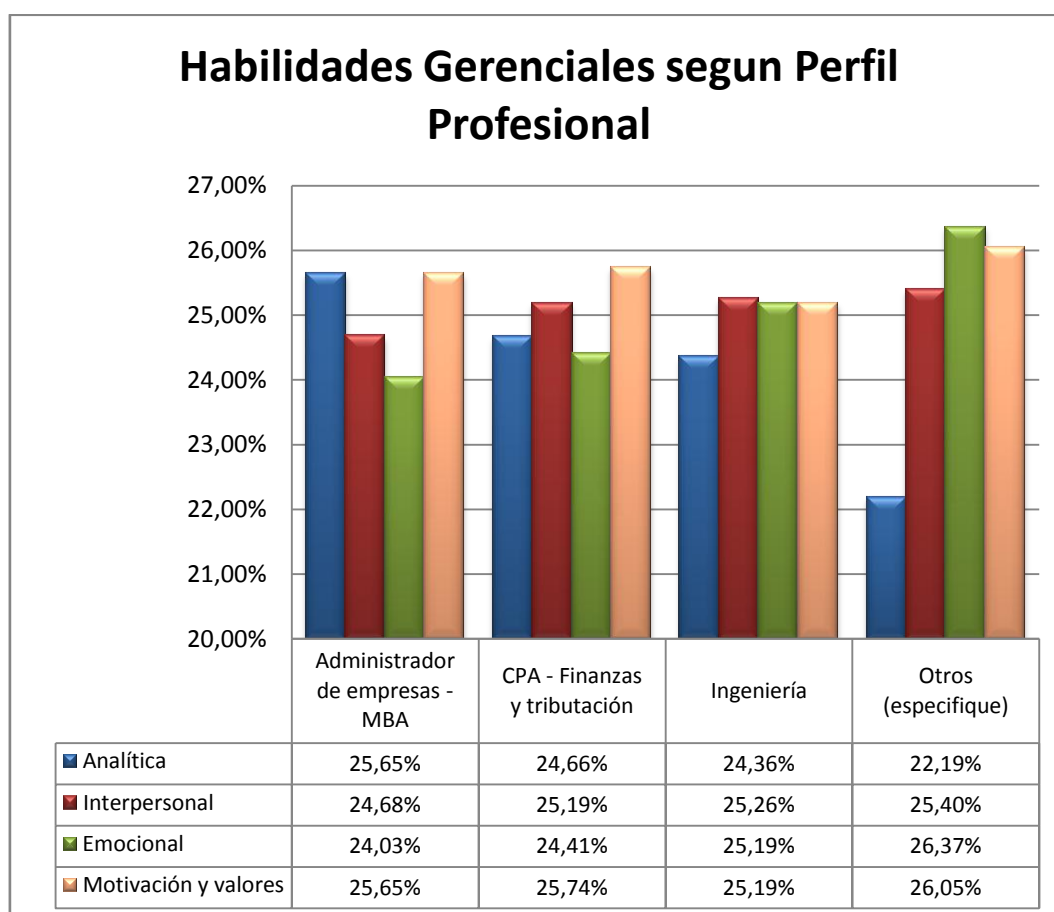
Las habilidades requeridas para los cargos gerenciales clasificadas según la formación académica que hayan realizados, son las siguientes



⁹⁹ IBIDEM

Aquellos que solo siguieron bachillerato, tienen un nivel bajo en general en todas la habilidades. Mientras que los que poseen un título universitario se desempeñan mejor en habilidades interpersonales y de motivación. De igual forma que los que siguieron un título de cuarto nivel.

Las habilidades requeridas para los cargos gerenciales clasificadas según el perfil profesional que poseen de sus estudios, son las siguientes



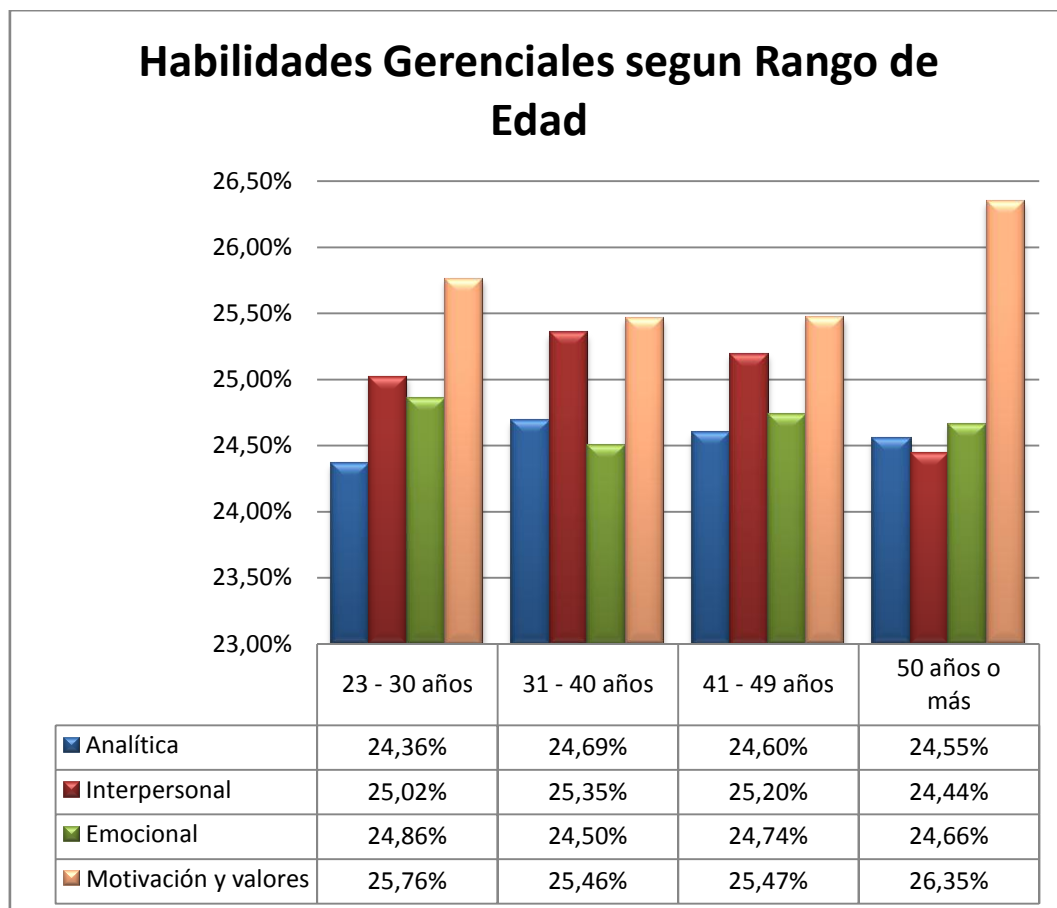
De los resultados obtenidos se puede observar que aquellos que reciben instrucción en Administrar Empresas, y de igual manera las Ingenierias (especialmente

Ingenierías Comerciales) se desarrollan mejor en las habilidades de motivación, puesto que está dentro del pensum de estudios el manejo de personas y como mejorar su eficiencia.

Aquellos que siguieron CPA, Finanzas o Tributación, tienen además desarrollado las habilidades analíticas.

Posiblemente esto se deba a que mientras más técnica y teórica son las perfiles profesionales mayor desarrollo de competencias razonadas y lógicas, con excepción de MBA y Administrativas que también se fomenta las habilidades para manejar y motivar gente

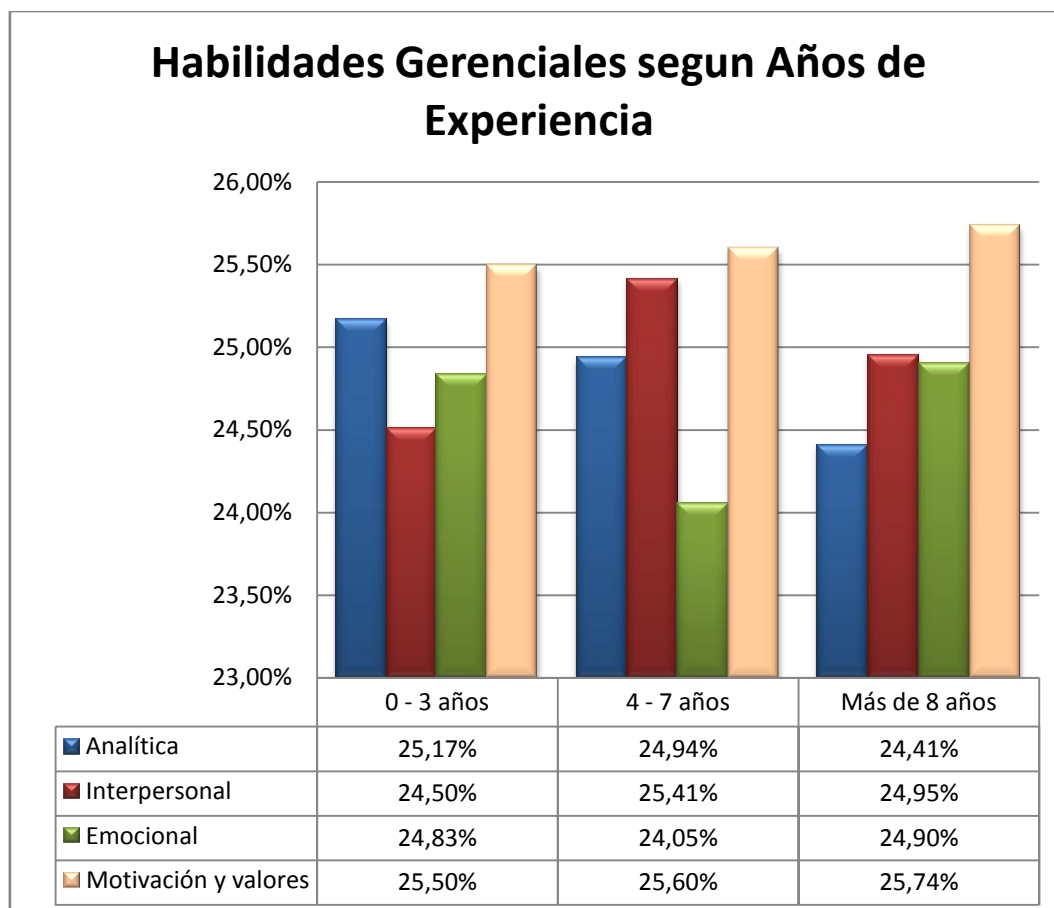
Las habilidades requeridas para los cargos gerenciales clasificadas según el rango de edad al que pertenecen los encuestados, son las siguientes



Las habilidades motivacionales y de valores sin importar el rango de edad que pertenezcan son siempre las más elevadas en cada una de las categorías de edades en las que esta distribuido. Aunque en el rango de edad de 50 años en adelante es mucho mas definido, lo que podría explicarse que la experiencia vivida de los años es un factor motivante para los demás

Así también las habilidades interpersonales son notoriamente mas elevadas en las personas entre 31 y 40 años, que sería la edad promedio de los encuestados. Lo que le facilita la comunicación entre edades menores y mayores sin ningún inconveniente.

Las habilidades requeridas para los cargos gerenciales clasificadas según los años de experiencia que poseen los encuestados, son las siguientes

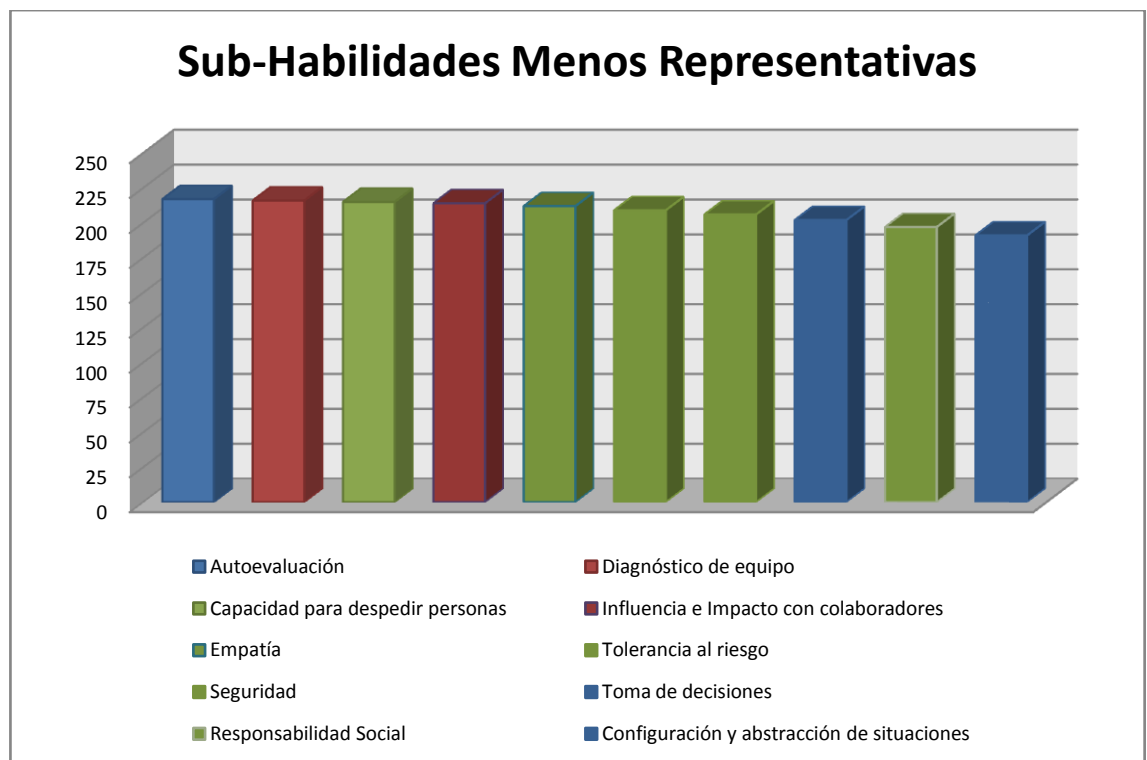


Se puede ver una tendencia clara, que aquellos que mas años de experiencia poseen mayor es sus capacidades para la motivación y valores. Así como también aquellos que menos años poseen, sus habilidades son casi las mismas en todas.

Por lo que podríamos asegurar que es la experiencia la que forja las habilidades y competencias necesarias para el desempeño en los puestos de gerencia.

5.5 Listado de habilidades aparentemente no aplicadas para los cargos de Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, sector de actividades de impresión y de reproducción de grabaciones y sus subsectores de actividades de servicios relacionados con la impresión

La calificación obtenida de las sub-habilidades con menor puntuación por los gerentes del sector, están en el siguiente orden



1. Configuración y abstracción de situaciones (A)
2. Responsabilidad social (E)
3. Toma de decisiones (A)
4. Seguridad (E)
5. Tolerancia al riesgo (E)

6. Empatía (E)
7. Influencia e impacto con colaboradores (I)
8. Capacidad para despedir personas (E)
9. Diagnostico de equipo (I)
10. Autoevaluación (A)

La abstracción de situaciones es la capacidad es la capacidad de visualizar el entorno de una forma analítica y global, con todos los datos existentes, que le permitan evaluar que se ha hecho y que no, o que ha faltado hacer. Así como poder visualizar oportunidades de mercado y estrategias claves para conseguirlo

La responsabilidad social no es una cualidad muy presente en los directivos del sector. Pocas personas tienen este valor presente en su accionar, por ejemplo el Ing. Patricio Bustos, Gerente General de MAYA EDICIONES, considera que la donación de libros y textos escolares son aportes a la educación, y existen sectores donde no es posible su adquisición.

En las empresas familiares la toma de decisiones genera un gran conflicto. Como afirma el Ing. Marlon Miranda, Presidente de la AIG, “En las empresas familiares, los padres mandan, aunque los hijos estudian en el extranjero tienes más conocimientos y estrategias pero no les dejan aportar ideas ni asumir responsabilidades”

La seguridad, es un arma de doble filo, por un lado esta habilidad de poder afrontar las situaciones con convicción pero hay casos donde esto puede pasarse al otro

extremo y se convierte en necesidad, debe existir un equilibrio. Para Rolando Moya, propietario de TRAMA EDICIONES, decía al responder sobre las preguntas relacionadas a la seguridad de la siguiente forma “Siempre estoy seguro, el problema no soy yo, el problema son los otros... No hago gala de los conocimientos; uso mis conocimientos para la mejor marcha de los acontecimientos”

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El estudio realizado nos proporciona una idea clara de cómo están distribuidas las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en el sector de actividades de impresión y de reproducción de grabaciones de la Industria Manufacturera en las PYMES de Quito contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein, demostrando que las habilidades motivacionales y de valores son las que obtuvieron mayor presencia en la investigación, seguidas por las habilidades interpersonales, y al final las habilidades emocionales y analíticas.
- Las habilidades motivacionales y de valores, son la clave para el desarrollo de las actividades desempeñadas por los miembros de la organizaciones del sector de actividades de impresión y reproducción de grabaciones. El personal necesita estar motivado y seguro de los principios y valores que poseen los altos mandos para desempeñarse en su labor, ofreciendo los directivos una disposición al crecimiento y éxito de los colaboradores además de exigir a cambio un compromiso con la organización.
- Las habilidades analíticas presentes en los gerentes de todos los niveles, es la competencia menos frecuente. Existen deficiencias al momento de

visualizar las situaciones y tomar decisiones al respecto, planificando y organizando que tipo de estrategias y tácticas realizar en el momento adecuado. Además los directivos de las organizaciones del sector no suelen realizar una adecuada autoevaluación.

- Las habilidades interpersonales de los gerentes del sector están en pleno desarrollo. Estas destrezas junto con las motivacionales y de valores, se van formando conforme se va adquiriendo mayor experiencia en sus actividades. Siendo el primer paso general un clima de confianza con sus colaboradores, para lo cual implica también una adecuada selección del personal, buscando la mayor eficiencia.
- Las habilidades emocionales, se encuentran en tercer lugar, con una puntuación casi similar a las habilidades analíticas, convirtiéndose la capacidad de actuar emocionalmente una debilidad por parte de los directivos de las PYMES en el sector. Tienen mucho miedo a arriesgar, por todo lo que podrían perder, lo que también se ve afectado en su seguridad al desempeñar su papel de gerentes.
- El sector de actividades de edición e impresión y reproducción de grabaciones es un segmento productivo con vinculaciones y encadenamientos con la gran mayoría de sectores industriales, volviéndose de suma importancia su desarrollo como factor estratégico de crecimiento y mejoramiento de la competitividad de la pequeña, mediana y gran industria.

- El 90% de las personas que desempeñan puestos gerenciales poseen un título de universitario, por lo que queda en manifiesto el gran interés que tienen por su formación académica, y su papel en la formación del perfil requerido para poder desempeñarse de mejor manera en sus puestos.

- La capacidad de autoevaluarse resultó con una mala calificación por parte de los encuestados, lo que lleva a afirmar que no tienen las herramientas ni los conocimientos para poder cuantificar de forma óptima sus habilidades y destrezas. Por otro lado esto también indica que el Área de Investigación y Desarrollo de Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE genera un trabajo necesario para la sociedad y con gran fundamento científico para la correcta evaluación.

- Las PYMES en el Ecuador son el motor de desarrollo, fuentes de empleo, ejemplos de cambio e innovación, aunque gracias al estudio realizado se pudo evidenciar que no existe una clara planificación para fortalecerla en su accionar y demuestra una clara oportunidad para generar proyectos educativos dirigidos a este segmento.

6.2 RECOMENDACIONES

- Sería necesario seguir fomentando las competencias de motivación y valores por parte de los gerentes, aunque su prioridad debería ser capacitarse o entrenarse en mejorar las otras tres categorías de habilidades, sobre todo en las habilidades analíticas.
- Los gerentes de las empresas del sector de edición e impresión y de grabaciones de las PYMES de Quito, utilizando sus habilidades motivacionales podrían generar, compensar las otras destrezas deficientes, como la aversión al riesgo y la seguridad en la toma de decisiones, y de esta forma promover que se implementen como políticas internas dentro de la organización.
- Las empresas pertenecientes al sector de grafico deben poner énfasis en mejorar su capacidad para planificar y estructuras estrategias, las cuales son las principales deficiencias dentro de las habilidades analíticas demostradas. Para lo cual la capacitación y formación continua, es siempre una herramienta, ya sea dentro de la organización como en diversos institutos que ofrecen estos servicios de formación.
- Debe existir miembros de las organizaciones que promuevan el desarrollo de estas habilidades ya que estas se fomentan a través de la experiencia, identificando los momentos y corrigiendo las falencias

demostradas en esta área, por las personas que desempeñen puestos gerenciales

- Se debería hacer partícipes a los colaboradores en función de generar un clima laboral e institucional donde estas destrezas puedan tener mayor oportunidad de desarrollo. El manejo de las emociones hoy en día es un dilema no solo de aquellas personas que ocupan puestos de alto mando, sino todo tipo de persona.
- Debería ser considerada como un Sector Estratégico por el Gobierno el sector de actividades de edición e impresión y reproducción de grabaciones al ser un segmento productivo de suma importancia para el desarrollo de las demás industrias y otorgarle beneficios que le permitan ser mas competitivas y poder desempeñarse a nivel extranjero.
- Los gerentes deben buscar seguir capacitándose constantemente y tener como una de sus prioridades el aprendizaje continuo, ya que hoy en día, vivimos en un mundo muy competitivo donde ya no basta con una instrucción de tercer nivel,
- Se deben diseñar mayores programas de aprendizaje en las areas investigadas por parte de las instituciones educativas y centros de capacitación. El Área de Investigación y Desarrollo de Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE en su búsqueda por la identificación de oportunidades de formación necesitadas por la sociedad,

obtenidas a partir del estudio de campo y proyectadas hacia un beneficio educativo.

- La Facultad de Ciencias Administrativas y Contables debe enfocarse en ofrecer el capital humano para las PYMEs a través de proyectos educativos más eficientes y eficaces para el logro de sus objetivos con un eje transversal de responsabilidad social, característica de la PUCE

GLOSARIO DE TERMINOS

Marco Teórico

- Habilidades gerenciales propuestas por E. Schein

Según Schein¹⁰⁰, los gerentes tienen la autoridad y responsabilidad de elaborar productos seguros e inseguros, de buscar la guerra o la paz, de construir o destruir ciudades, de limpiar o contaminar el ambiente. Establecen las condiciones en las cuales se nos proporcionan trabajos, ingresos, estilos de vida, productos, servicios, protección, asistencia médica y conocimientos; “Será muy difícil encontrar a alguien que ni sea un gerente ni dependa de las decisiones de un gerente”

Al pensar en el recurso humano es preciso comprender que la conducta humana es el resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma como percibimos una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella. Estos supuestos están basados a su vez, en nuestra experiencia pasada, en normas culturales y en lo que otros nos han enseñado a esperar, lo que hace necesario entender cómo funcionan las personas que se encuentran dentro de ellas, especialmente los gerentes quienes tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas¹⁰¹

¹⁰⁰ SCHEIN, E. (1982). Psicología de la Organización. México: PrenticeHall.

¹⁰¹ IBIDEM

- Sector Manufacturero

El sector manufacturero, está relacionado con la utilización de máquinas, herramientas y mano de obra para hacer las cosas para su utilización o venta.

102

Es la industria en la cual, mediante la actividad humana, las materias primas se transforman en diferentes artículos para el consumo. Va desde la artesanía hasta la alta tecnología y está constituida por empresas desde muy pequeñas hasta grandes conglomerados.

Marco Conceptual

- Proceso Gerencial

Los procesos gerenciales interesan mucho porque dentro de cualquier empresa, desde el hogar como microempresa siempre hay un gerente y todas las personas deberían aprender a ser gerentes, no solo porque se tenga la oportunidad real de ejercer el puesto, sino para comprender mejor cómo se trabaja desde uno de los puntos medulares.

¹⁰² ANONIMO, 2010, [<http://www.tueconomia.net/fabricacion-y-produccion/industria-manufacturera.php>]; **Industria manufacturera y de fabricación**

Sisk y Sverdlik¹⁰³ (1976) señalan que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas ajustadas y encajadas en un compartimiento aparte, sin embargo para que pueda ser bien entendido, debe ser subdividido, y cada parte que lo compone discutida separadamente en la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control.¹⁰⁴

- Calidad.

La Calidad está de moda. Es un término que hoy día encontramos en multitud de contextos y con el que se busca despertar en quien lo escucha una sensación positiva, transmitiendo la idea de que algo es mejor, es decir, la idea de excelencia.

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados.

El concepto actual de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier

¹⁰³ SISK, H. Y SVERDLIK, M. (1976). Administración y gerencia de empresas. Cincinnati, OHIO, USA: South Western Publishing Co.

¹⁰⁴ FERMIN, I (2010). [<http://www.monografias.com/trabajos11/geren/geren.shtml>], **Gerencia y gerente**

organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.¹⁰⁵

La calidad es una cualidad y propiedad inherente de las cosas, que permite que éstas sean comparadas con otras de su misma especie. La definición de calidad nunca puede ser precisa, ya que se trata de una apreciación subjetiva.¹⁰⁶

- Cambio

Lo que está ocurriendo en este momento no había ocurrido nunca antes exactamente tal como se está produciendo ahora mismo. Todo cuanto existe se propaga a través del tiempo en una sucesión de estados más o menos similares pero que nunca son absolutamente idénticos. El cambio es la transformación de un estado anterior hasta su estado posterior, que le sucede. Para mañana ya seremos algo distinto de lo que somos ahora mismo.

Cada transformación implica no sólo una modificación interna, sino también un reajuste con el entorno exterior, que también se está transformando. De esta manera, el estado ulterior responde al efecto resultante de modificaciones internas y externas. El cambio es el aspecto más importante de nuestra

¹⁰⁵ ANONIMO (2010), [<http://calidad.umh.es/curso/concepto.htm>], **Concepto de Calidad**

¹⁰⁶ ANONIMO (2010). [<http://definicion.de/calidad/>], **Definición de calidad**

existencia porque es a través de él que llegamos a ser lo que somos en cada momento.¹⁰⁷

- Capacidad

La capacidad es la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa. Por lo tanto, en este contexto, las capacidades se refieren a la competencia de una empresa para desplegar los recursos, usualmente en combinación, usando procesos organizativos, para producir un fin deseado (Amit y Schoemaker, 1993: 35).¹⁰⁸

- Colaborador

Que participa con otros en la consecución de un trabajo o un logro:
Persona que escribe en un periódico o contribuye en la edición de un libro sin pertenecer a la plantilla de redactores¹⁰⁹

¹⁰⁷ JOSEP BURCET (2010), [http://www.burcet.net/cambio/concepto_de_cambio.htm], **Concepto de Cambio**

¹⁰⁸ AMIT, R & SCHOEMAKER, P. (1993). *Strategic assets and organizational rent*. Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 33-46.

¹⁰⁹ WORDREFERENCE.COM (2010), [<http://www.wordreference.com/definicion/colaborador>];
Colaborador – Definicion – Wordreference.com

- Competencia

Según Reis: “El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto.

Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida en el trabajo, nos obliga a centrarnos más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo”.¹¹⁰

- Cuestionario

Conjunto de preguntas a las que el sujeto puede responder oralmente o por escrito, cuyo fin es poner en evidencia determinados aspectos psíquicos.¹¹¹

- Desarrollo

Se entiende como desarrollo, la condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización racional, es decir sostenida, de los recursos y los sistemas

¹¹⁰ REIS.(1994).[<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/worker/doc/sind/xii/ii.htm>], **El Enfoque y Concepto de Competencia**

¹¹¹ ANONIMO .(2010).[<http://www.proyectosfindecarrera.com/definicion/Cuestionario.htm>], **Definición de Cuestionario**

naturales. Para ello se utilizarían tecnologías que no se encuentran en contradicción con los elementos culturales de los grupos involucrados.¹¹²

- Empresa

Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación.¹¹³

- Encuesta

La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la para la recolección de datos porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. Por ello es importante partir de la definición de encuesta, pero desde distintas perspectivas para tener un panorama más completo de la misma.

Según Stanton, Etzel y Walker, una encuesta consiste en reunir datos entrevistando a la gente¹¹⁴.

¹¹² ANONIMO.(2010).[http://www.zonaeconomica.com/concepto-desarrollo], **Concepto de Desarrollo**

¹¹³ ANONIMO.(2010).[http://www.madrimasd.org/Emprendedores/servicios_emprendedores/guia_autoevaluacion/etapa1/concepto.aspx], **Aspecto claves para crear empresa**

¹¹⁴ STATON, ERZEL & WALKER; **Fundamentos de Marketing**, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2004, p 212-219.

- Escala de Liker.

Es un tipo de escala aditiva, que fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta, sin embargo es aún vigente y muy utilizada. Consiste en una serie de oraciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción de la persona a quien se le administra.

Es decir, se presenta cada sentencia u oración (estimulo), que expresa un enunciado favorable o desfavorable sobre un objeto de actitud, y se solicita al encuestado que responda eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le otorga un valor numérico.¹¹⁵

- Gestión

En términos generales, por el término de gestión se refiere a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo.¹¹⁶

- Habilidad

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad,

¹¹⁵ ANONIMO.(2010).[http://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/ESCALA_DE_LIKERT.htm], **Escala de Likert**

¹¹⁶ ANONIMO.(2010).[<http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>], **Definicion de Gestión**

trabajo u oficio.¹¹⁷ El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la capacidad y disposición para algo.

Según detalla el diccionario de la Real Academia Española (RAE), la habilidad es cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza y el enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña. En otras palabras, la habilidad es el grado de competencia de una persona frente a un objetivo determinado.¹¹⁸

- **Habilidades Gerenciales**

Para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un gerente debe poseer ciertas habilidades. La identificación de las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección efectiva, ha ocupado la atención de muchos especialistas en los últimos años.

Al tema se le han dedicado numerosos trabajos, investigaciones, encuestas, foros, etc. La razón que explica este interés está clara, a partir de las habilidades que se identifiquen, se proponen al mercado ofertas de productos y servicios que satisfagan necesidades en esa esfera¹¹⁹.

- **Habilidades Analíticas**

¹¹⁷DEFINICION ABC.(2010). [<http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>], **Definicion de Habilidad y concepto | Definicion ABC**

¹¹⁸ANONIMO.(2010). [<http://definicion.de/habilidad/>], **Definicion de habilidad – Que es, significado y concepto**

¹¹⁹ BENGOCHEA, V. [<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/640897/El-liderazgo-basado-en-las-habilidades-gerenciales.html>], **El Liderazgo basado en las habilidades gerenciales**

A la gente hoy en día no le gusta pensar, no le gusta analizar, le gusta obtener los resultados fáciles, con un mínimo de esfuerzo o preferiblemente ninguno. Existen muchas facilidades dadas por la tecnología, existen muchas fuentes de información que han ido en avance con los años, pero lamentablemente esas herramientas han sido utilizadas de manera incorrecta y se ha abusado de ellas.

Las capacidades analíticas, representan la capacidad para identificar factores clave, para entender cómo se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada.¹²⁰ La capacidad analítica se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción. Sin pericia analítica, no pueden abrigarse esperanzas de éxito a largo plazo.

- **Habilidades Interpersonales y Grupales**

Las habilidades interpersonales constituyen un aspecto muy importante en la eficacia gerencial. Existen algunas como una escucha eficaz, la forma adecuada de dar retroalimentación sobre el rendimiento, a delegar autoridad y crear equipos eficaces, entre otras¹²¹.

¹²⁰ REBOLLEDO, G. [<http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>], **Gestión, Calidad y Agregación de valor en información**

¹²¹ EUMED, [<http://www.eumed.net/libros/2007a/231/7.htm>], **Mejoramiento de las habilidades interpersonales**

La práctica de esta habilidad como estrategia sirve para desarrollar ventajas competitivas. Los gerentes actualmente están permitiendo a los empleados poseer control total de sus trabajos.

- Habilidades Emocionales

Habitualmente estamos acostumbrados a relacionar la inteligencia con la capacidad de raciocinio lógico, con el coeficiente intelectual que determina las habilidades para las ciencias exactas, la comprensión y capacidad de análisis reflexivo, el razonamiento espacial, la capacidad verbal y las habilidades mecánicas. Sin embargo, en el mundo empresarial se está empezando a tener en cuenta y a valorar más la denominada "inteligencia emocional", que determina cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.

La expresión “Inteligencia Emocional” fue acuñado por Peter Salovey, de la Universidad de Yale, y John Mayer, de la Universidad de New Hampshire, en 1990. Salovey y Mayer lo describían como "una forma de inteligencia social que implica la habilidad para dirigir los propios sentimientos y emociones y los de los demás, saber discriminar entre ellos, y usar esta información para guiar el pensamiento y la propia acción"¹²². Sin embargo, ha sido a raíz de la publicación en 1995 del libro de Daniel Goleman, "La inteligencia emocional", cuando ha recibido mucha más atención en los medios de comunicación y en el mundo empresarial.

¹²² SALOVEY, P & MAYER, J. (1990), “**Emotional intelligence**”, p 129

- Habilidades de Motivación y Valores.

Podríamos decir que la motivación cubre el espacio que existe entre la capacidad y la realización¹²³. Esto es, si nuestra capacidad es motivada (estimulada) para conseguir un determinado objetivo, se produce la realización. Sin embargo, si a pesar de poseer capacidad, no recibimos ninguna motivación, bien de nosotros mismos bien de otras personas, lo más probable es que no se consiga nada.

- Investigación Aplicada.

Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren.

La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. Sin embargo, en una investigación empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas¹²⁴.

¹²³ CORTESE, A (2009), [<http://inteligencia-exitosa.blogspot.com/2009/09/motivacion-y-capacidad.html>], **Inteligencia exitosa: Motivación y capacidad**

¹²⁴ TAMAYO, M.; **El Proceso de la Investigación**; Limusa Noriega Editores; Tercera Edición; p 72- 130

- Líder

Según Carrasco Esquivel¹²⁵ un líder es “aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución” De ahí entonces que no se trata de si tiene influencia en pocas o muchas personas, sino cómo usar esa influencia para provocar un mayor impacto, y tal como lo plantea Carrasco Esquivel, alcanzar las metas y los objetivos que se persiguen.

Para que un líder pueda lograr, las metas y objetivos de cualquier institución, debe cultivar unas características que le garanticen lograr una interacción entre líder y dirigidos. Entre éstas, se pueden enumerar: creatividad, innovación, espíritu empresarial, Flexibilidad, Brindar confianza, Veracidad, credibilidad, consideración de los demás, Inspirar confianza, pero sobre todo capacidad de comunicar, y que sea abierto a los cambios de los nuevos tiempos.¹²⁶

- Liderazgo

Según Drucker “El liderazgo tiene que surgir de la responsabilidad; tiene que estar sujeto a la rendición de cuentas. El buen liderazgo no lo demuestran los logros de líder, sino lo que pasa después de que éste abandona el escenario. El

¹²⁶ CARRASCO (2006),
[<http://wikitecaegcti.wetpaint.com/page/Concepto+sobre+l%C3%ADder+y+liderazgo>], **Definición de líder**

liderazgo es hacer cosas. Considerar liderazgo y dirección por separado no tiene ningún sentido”¹²⁷

- **Muestra estadística**

Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla, esta es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos. El estudio de muestras es más sencillo que el estudio de la población completa; cuesta menos y lleva menos tiempo. Por último se ha comprobado que el examen de una población entera todavía permite la aceptación de elementos defectuosos, por tanto, en algunos casos, el muestreo puede elevar el nivel de calidad.

Una muestra representativa contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones que están incluidas en tal población. Los expertos en estadística recogen datos de una muestra. Utilizan esta información para hacer referencias sobre la población que está representada por la muestra.¹²⁸

- **Niveles Gerenciales**

²⁹ DRUKER.(2000).[<http://wikitecaegcti.wetpaint.com/page/Concepto+sobre+l%C3%ADder+y+liderazgo>], **Liderazgo**

³⁰ ANONIMO. (2010).[http://html.rincondelvago.com/estadistica_71.html], **Estadística**

En economía, los niveles gerenciales depende del ramo de expansión de la actividad. Comúnmente son estratificados e implícitamente poseen una jerarquización y cadena de mando.

- PYME'S

Las siglas PYMES significan Pequeñas y Medianas Empresas, y es un vocablo tan generalizado que connota a un grupo significativo de agentes en la economía.

En términos generales según algunos autores se entiende por PYME “una empresa de facturación moderada que no tiene demasiado personal. Y aunque esta sea una palabra que ha cobrado un significado internacional, el concepto encierra diversa acepciones dependiendo de los diferentes lugares del mundo donde se lo aplique y explique”¹²⁹.

- Industria Manufacturera

La industria manufacturera está relacionada con la utilización de máquinas, herramientas y mano de obra necesarias al hacer los objetos para su utilización o venta¹³⁰. El término puede referirse a una gama de la actividad humana, desde la artesanía a la alta tecnología, pero es más comúnmente aplicado a la

¹²⁹EDITUM,[<http://www.editum.org/PYMEs-Diferencias-Del-Concepto-En-El-Mundo-p-206.html>],

PYMES: Diferencias del concepto en el mundo

¹³⁰ ANONIMO [<http://www.tueconomia.net/fabricacion-y-produccion/industria-manufacturera.php>],

Industria manufacturer y de fabricación/ Economía, Negocios y Finanzas

producción industrial, en el que las materias primas se transforman en productos acabados a gran escala

- Sector Industrial

En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o un servicio, estos conceptos se aplican por igual a productos o servicios, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.¹³¹

- CIIU

Las siglas CIIU hacen referencia a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, la cual tiene por propósito instituir una clasificación equivalente de las actividades económicas productivas, brindando un conjunto de categorías de actividades que se pueden utilizar cuando se diferencian las estadísticas de acuerdo con esas actividades, información necesaria para la compilación de las cuentas nacionales desde el punto de vista de la producción¹³².

¹³¹ ESTR@TEGIA MAGAZINE(2010), [<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/competitividad-analisis-del-sector-industrial.htm>], **Análisis del sector industrial**
Gestiopolis

¹³² DIGESTYC (2010), [http://www.digestyc.gob.sv/DigestycWeb/Clasificador_Internacional/Res_Cla_Inter.htm], **Clasificaciones estadísticas internacionales**

Por otro lado, el CIU también cumple con la intención de es presentar la rama de actividad principal de cada empresa. Tal clasificación divide a las actividades productivas en 9 campos principales, que son¹³³:

1. Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.
2. Explotación de minas y canteras.
3. Industrias manufactureras.
4. Electricidad, gas y agua.
5. Construcción.
6. Comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles.
7. Transporte, almacenamiento y comunicaciones.
8. Servicios a empresas, bienes inmuebles, financieros y seguros.
9. Servicios a personas comunales sociales y personales.

- Sector Alimentos y Bebidas

El sector de Alimentos y Bebidas está compuesto por un conjunto de actividades dentro de la Industria Manufacturera, como lo muestra la tabla 1.

¹³³DMPT (2010),
[http://www4.quito.gov.ec/spirales/8_diccionario_de_la_base_de_datos/8_8_economia/8_8_3_1.html],
Diccionario. Economía_SRI

TABLA No. 1

D15	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS.
D151	PRODUCCION, ELABORACION Y CONSERVACION DE CARNE, PESCADO, FRUTAS, LEGUMBRES, HORTALIZAS, ACEITES Y GRASAS.
D1511	PRODUCCION DE CARNE Y DE PRODUCTOS CARNICOS.
D1512	ELABORACION Y CONSERVACION DE PESCADO Y DE PRODUCTOS DE PESCADO.
D1513	ELABORACION DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.
D1514	ELABORACION DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL O ANIMAL.
D152	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS.
D1520	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS.
D153	ELABORACION DE PRODUCTOS DE MOLINERIA, ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDON Y PIENSOS PREPARADOS.
D1531	ELABORACION DE PRODUCTOS DE MOLINERIA.
D1532	ELABORACION DE ALMIDONES Y DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDON.
D1533	ELABORACION DE PIENSOS PREPARADOS.
D154	ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
D1541	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA.
D1542	ELABORACION DE AZUCAR.
D1543	ELABORACION DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERIA.
D1544	ELABORACION DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINACEOS SIMILARES.
D1549	ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.
D155	ELABORACION DE BEBIDAS.
D1551	DESTILACION, RECTIFICACION Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS; PRODUCCION DE ALCOHOL ETILICO A PARTIR DE SUSTANCIAS FERMENTADAS.
D1552	ELABORACION DE VINOS.
D1553	ELBORACION DE BEBIDAS MALTEADAS Y DE MALTA.
D1554	ELABORACION DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS: EMBOTELLADO DE AGUA MINERAL.

Fuente: Superintendencia de Compañías

- Sector de Productos de Tabaco

El sector de Productos de Tabaco está compuesto por un conjunto de actividades dentro de la Industria Manufacturera, como lo muestra la tabla 2.

TABLA No. 2

D16	ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO.
D160	ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO.
D1600	ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO.

Fuente: Superintendencia de Compañías

- Sector de Productos Textiles.

El sector de Productos Textiles está compuesto por un conjunto de actividades dentro de la Industria Manufacturera, como lo muestra la tabla 3.

TABLA No. 3

D17	FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES.
D171	HILATURA, TEJEDURA Y ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES.
D1711	PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.
D1712	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES POR CUENTA DE TERCEROS
D172	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES.
D1721	FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.
D1722	FABRICACION DE TAPICES Y ALFOMBRAS PARA PISOS.
D1723	FABRICACION DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES.
D1729	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P.
D173	FABRICACION DE TEJIDOS Y ARTICULOS DE PUNTO Y GANCHILLO.
D1730	FABRICACION DE TEJIDOS Y ARTICULOS DE PUNTO Y GANCHILLO.

Fuente: Superintendencia de Compañías

- Sector de Prendas de vestir, adobo y teñido de pieles

El sector de Prendas de vestir, adobo y teñido de pieles está compuesto por un conjunto de actividades dentro de la Industria Manufacturera, como lo muestra la tabla 4.

TABLA No. 4

D18	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES.
D181	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.
D1810	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.
D182	ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PIEL.
D1820	ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PIEL.

Fuente: Superintendencia de Compañías

- Sector maderero

El sector maderero está compuesto por un conjunto de actividades dentro de la Industria Manufacturera, como lo muestra la tabla 5.

TABLA No. 5

D19	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, ARTICULOS DE TALABARTERIA, GUARNICIONERIA Y CALZADO.
D191	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, ARTICULOS DE TALABARTERIA Y GUARNICIONERIA.
D1911	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS.
D1912	FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTICULOS SIMILARES Y ARTICULOS DE TALABARTERIA Y GUARNICIONERIA.
D192	FABRICACION DE CALZADO.
D1920	FABRICACION DE CALZADO.

Fuente: Superintendencia de Compañías

- Sector fabricantes de productos de papel.

El sector de fabricantes de productos de papel está compuesto por un conjunto de actividades dentro de la Industria Manufacturera, como lo muestra la tabla 6.

TABLA No. 6

D20	PRODUCCION DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y DE CORCHO EXCEPTO MUEBLES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PAJA Y DE MATERIALES TRENZABLES.
D201	ASERRADO Y ACEPILLADURA DE MADERA.
D2010	ASERRADO Y ACEPILLADURA DE MADERA.
D202	FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA, CORCHO, PAJA Y MATERIALES TRENZABLES.
D2021	FABRICACION DE HOJAS DE MADERA PARA ENCHAPADO; FABRICACION DE MADERA TERCIA DA, TABLEROS LAMINADOS, TABLEROS DE PARTICULAS Y OTROS TABLEROS Y PANELES.
D2022	FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES.
D2023	FABRICACION DE RECIPIENTES DE MADERA.
D2029	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE MADERA; FABRICACION DE ARTICULOS DE CORCHO PAJA Y MATERIALES TRENZABLES.

Fuente: Superintendencia de Compañías

- Sector de impresiones y reproducción de grabaciones.

El sector de impresiones y reproducción de grabaciones está compuesto por un conjunto de actividades dentro de la Industria Manufacturera, como lo muestra la tabla 7.

TABLA No. 7

D21	FABRICACION DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL.
D210	FABRICACION DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL.
D2101	FABRICACION DE PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTON.
D2102	FABRICACION DE PAPEL Y CARTON ONDULADO O CORRUGADO Y DE ENVASES DE PAPEL Y CARTON.
D2109	FABRICACION DE OTROS ARTICULOS DE PAPEL Y CARTON.

Fuente: Superintendencia de Compañías

- Sector de fabricación de sustancias y de productos químicos.

El sector de fabricación de sustancias y de productos químicos les está compuesto por un conjunto de actividades dentro de la Industria Manufacturera, como lo muestra la tabla 8.

TABLA No. 8

D22	ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESION Y DE REPRODUCCION DE GRABACIONES.
D221	ACTIVIDADES DE EDICION.
D2211	EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.
D2212	EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS.
D2213	EDICION DE MATERIALES GRABADOS.
D2219	OTROS TRABAJOS DE EDICION.
D222	ACTIVIDADES DE IMPRESION Y ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO CONEXAS.
D2221	ACTIVIDADES DE IMPRESION.
D2222	ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO RELACIONADAS CON LAS DE IMPRESION.
D223	REPRODUCCION DE MATERIALES GRABADOS.
D2230	REPRODUCCION DE MATERIALES GRABADOS.

Fuente: Superintendencia de Compañías

- Sector de Productos de caucho y plástico.

El sector de productos de caucho y plástico está compuesto por un conjunto de actividades dentro de la Industria Manufacturera, como lo muestra la tabla 9.

TABLA No. 9

D24	FABRICACION DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS.
D241	FABRICACION DE SUSTANCIAS QUIMICAS BASICAS.
D2411	FABRICACION DE SUSTANCIAS QUIMICAS BASICAS, EXCEPTO ABONOS Y COMPUESTOS DE NITROGENO.
D2412	FABRICACION DE ABONOS Y COMPUESTOS DE NITROGENO.
D2413	FABRICACION DE PLASTICOS EN FORMAS PRIMARIAS Y DE CAUCHO SINTETICO.
D242	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS QUIMICOS.
D2421	FABRICACION DE PLAGUICIDAS Y OTROS PRODUCTOS QUIMICOS DE USO AGROPECUARIO.
D2422	FABRICACION DE PINTURAS, BARNICES Y PRODUCTOS DE REVESTIMIENTO SIMILARES, TINTAS DE IMPRENTA Y MASILLAS.
D2423	FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, SUSTANCIAS QUIMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTANICOS.
D2424	FABRICACION DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.
D2429	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS QUIMICOS N.C.P.
D243	FABRICACION DE FIBRAS SINTETICAS O ARTIFICIALES.
D2430	FABRICACION DE FIBRAS SINTETICAS O ARTIFICIALES.

Fuente: Superintendencia de Compañías

- Sector de productos minerales no metálicos.

El sector de productos minerales no metálicos está compuesto por un conjunto de actividades dentro de la Industria Manufacturera, como lo muestra la tabla 10.

TABLA No. 10

D25	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y DE PLASTICO.
D251	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO.
D2511	FABRICACION DE CUBIERTAS Y CAMARAS DE CAUCHO; RECAUCHADO Y RENOVACION DE CUBIERTAS DE CAUCHO.
D2519	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE CAUCHO.
D252	FABRICACION DE PRODUCTOS DE PLASTICO.
D2520	FABRICACION DE PRODUCTOS Y ARTICULOS DE PLASTICO.

Fuente: Superintendencia de Compañías

- Sector de fabricación de metales comunes.

El sector de fabricación de metales comunes está compuesto por un conjunto de actividades dentro de la Industria Manufacturera, como lo muestra la tabla 11.

TABLA No. 11

D26	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS.
D261	FABRICACION DE VIDRIO Y DE PRODUCTOS DE VIDRIO.
D2610	FABRICACION DE VIDRIO Y DE PRODUCTOS DE VIDRIO.
D269	FABRICACION DE PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS N.C.P.
D2691	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA NO REFRACTARIA PARA USO NO ESTRUCTURAL.
D2692	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA REFRACTARIA.
D2693	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA NO REFRACTARIA PARA USO ESTRUCTURAL.
D2694	FABRICACION DE CEMENTO, CAL Y YESO.
D2695	FABRICACION DE ARTICULOS DE HORMIGON, CEMENTO Y YESO.
D2696	CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA.
D2699	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS N.C.P.

Fuente: Superintendencia de Compañías

- Sector de productos de metal excepto de maquinaria y equipo.

El sector de productos de metal excepto de maquinaria y equipo está compuesto por un conjunto de actividades dentro de la Industria Manufacturera, como lo muestra la tabla 12.

TABLA No. 12

D27	FABRICACION DE METALES COMUNES.
D271	FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE HIERRO Y DE ACERO.
D2710	FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE HIERRO Y DE ACERO.
D272	FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE METALES PRECIOSOS Y DE METALES NO FERROSOS.
D2720	FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE METALES PRECIOSOS Y DE METALES NO FERROSOS.
D273	FUNDICIONES DE METALES.
D2731	FUNDICION DE HIERRO Y DE ACERO.
D2732	FUNDICION DE METALES NO FERROSOS.

Fuente: Superintendencia de Compañías

- Sector de fabricación de maquinaria y equipo.

El sector de fabricación de maquinaria y equipo está compuesto por un conjunto de actividades dentro de la Industria Manufacturera, como lo muestra la tabla 13.

TABLA No. 13

D28	FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO.
D281	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL, TANQUES, DEPOSITOS Y GENERADORES DE VAPOR.
D2811	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL.
D2812	FABRICACION DE TANQUES, DEPOSITOS Y RECIPIENTES DE METAL.
D2813	FABRICACION DE GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCION CENTRAL.
D289	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO PRESTADAS A FABRICANTES DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL.
D2891	FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL, PULVIMETALURGIA.
D2892	TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA.
D2893	FABRICACION DE ARTICULOS DE CUCHILLERIA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTICULOS DE FERRETERIA.
D2899	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P.

Fuente: Superintendencia de Compañías

- Sector de fabricación de vehículos.

El sector de fabricación de vehículos está compuesto por un conjunto de actividades dentro de la Industria Manufacturera, como lo muestra la tabla 14.

TABLA No. 14

D29	FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.
D291	FABRICACION DE MAQUINARIA DE USO GENERAL.
D2911	FABRICACION DE MOTORES Y TURBINAS, EXCEPTO MOTORES PARA AERONAVES, VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
D2912	FABRICACION DE BOMBAS, COMPRESORES, GRIFOS Y VALVULAS.
D2913	FABRICACION DE COJINETES, ENGRANAJES, TRENES DE ENGRANAJES Y PIEZAS DE TRANSMISION.
D2914	FABRICACION DE HORNOS, HOGARES Y QUEMADORES PARA LA ALIMENTACION DE HOGARES.
D2915	FABRICACION DE EQUIPO DE ELEVACION Y MANIPULACION.
D2919	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA DE USO GENERAL.
D292	FABRICACION DE MAQUINARIA DE USO ESPECIAL.
D2921	FABRICACION DE MAQUINARIA AGROPECUARIA Y FORESTAL.
D2922	FABRICACION DE MAQUINAS HERRAMIENTA.
D2923	FABRICACION DE MAQUINARIA METALURGICA.
D2924	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS Y PARA OBRAS DE CONSTRUCCION.
D2925	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACION DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.
D2926	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACION DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CUEROS.
D2927	FABRICACION DE ARMAS Y MUNICIONES.
D2929	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA DE USO ESPECIAL.
D293	FABRICACION DE APARATOS DE USO DOMESTICO N.C.P.
D2930	FABRICACION DE APARATOS DE USO DOMESTICO N.C.P.

Fuente: Superintendencia de Compañías

- Sector de muebles.

El sector de muebles está compuesto por un conjunto de actividades dentro de la Industria Manufacturera, como lo muestra la tabla 15.

TABLA No. 15

D34	FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES.
D341	FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES.
D3410	FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES.
D342	FABRICACION DE CARROCERIAS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES; FABRICACION DE REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES.
D3420	FABRICACION DE CARROCERIAS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES; FABRICACION DE REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES.
D343	FABRICACION DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES Y PARA SUS MOTORES.
D3430	FABRICACION DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES Y PARA SUS MOTORES.

Fuente: Superintendencia de Compañías

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

1. AGUILAR, Juan Carlos; (2006). *Marco Teórico 5 fuerzas de Porter*, Univeridad Autonoma de Occidente, Cali - Colombia
2. ALLRED, B., SNOW, C y MILES, R.. (1996). *Characteristics of Managerial Careers in the 21st century*, Academy of Management Executive, Vol. 10, No. 4
3. ALVAREZ, C (2002). *Formación basada en competencias emprendedoras para la modernización del Estado*, VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11
4. AMIT, R & SCHOEMAKER, P. (1993). *Strategic assets and organizational rent*. Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 33-46.
5. BARNARD, Ch. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge
6. BONACHE J. y CABRERA, A. (2002). *Dirección Estratégica de Personas*. España: Financial TimesPrentice Hall.
7. CAÑABATE, A (1997). *Toma de decisiones: análisis y entorno organizativo*, Ediciones UPC
8. CAPEIPI (2008). *Guia de servicios del Sector Grafico de la CAPEIPI*, Quito-Ecuador
9. CHIAVENATO, I, (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogota, Colombia. Editorial Mc Grau Hill. Pág. 24.
10. DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. (1994). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. España. McGraw Hill.
11. DRUCKER, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper Business. New York.
12. GAYNOR, E. (2005). *Experto notables en el Desarrollo Organizacional*. Ed. por The Organization Development Institute International, Latinamerica
13. GOBIERNO DE USA. (2004). *Datos oficiales de la Small Business Administration*, SBA
14. GOLEMAN, D (1995). *Inteligencia Emocional*. New York. Bantam Books
15. HERNSTEIN, R y MURRAY, C. (1994). *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life*. New York. Free Press.
16. INSOTEC & MICIP (2002). *Diagnostico de la pequeña y mediana industria*, Quito - Ecuador
17. JALON, E (2007). *Historia y memorias de la industria grafica*, Imprenta Poligráfica, Guayaquil - Ecuador
18. KATZ, R. (1986). *El arte de un administrador efectivo*. Clásicos Harvard de la Administración, Volumen 5, p. 43-54. Bogotá. Educar Cultura Recreativa Ltda
19. KIRSCHENBAUM, P y MANGUIAN, J (2004). *Enterprise Risk Management*. PriceWaterHouseCoopers
20. KOUZES, M. y POSNER, Z. (1990). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Bass
21. MINTZBERG, H. (1986). *La alta dirección: mitos y realidades*. Clásicos Harvard de la Administración, Volumen 6, p. 55-67. Bogotá. Educar Cultura Recreativa Ltda
22. ORLANDI, Pablo. (2002). *Las PYMES y su rol en el Comercio Internacional*,

Argentina, Universidad de Palermo

23. PORTER, Michael (1980). *Competitive Strategy*, Free Press, New York - USA
24. RICHARD, L; (2002). *Mercadotecnia*, Primera Edición, de Sandhusen, Compañía Editorial Continental, Pág. 229
25. SALOVEY, P & MAYER, J. (1990). *Emotional intelligence*, p 129
26. SCHEIN, E. (1978). *Caree Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.. Reading, MA.
27. SCHEIN, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: PrenticeHall.
28. SECRETARIA PERMANENTE DEL SELA (2010). *Vision prospectiva de las PYMES*. Respuestas antes un futuro complejo y competitivo
29. SHIPPER F., NECK C. (1990). *Observaciones de los subordinados: Regeneración para el desarrollo de gerencia*. Estados Unidos: Human Resource Development Quarterly, vol 1, No. 4.
30. SISK, H. Y SVERDLIK, M. (1976). *Administración y gerencia de empresas*. Cincinnati, OHIO, USA: South Western Publishing Co.
31. STATON, ERZEL & WALKER .(2004). *Fundamentos de Marketing*, 13a. Edición, Mc Graw Hill. p 212-219.
32. TAMAYO, M. (2004). *El Proceso de la Investigación*; Limusa Noriega Editores; Tercera Edición; p 72- 130
33. THUROW, L. (1992). *Head to Head: The coming battle upon Europe*, Japan and America. New York.Morrow.
34. WHETTEN, A (2001). *Developing Management Skills*. Pretince- Hall. 5ta edicion

REVISTAS

1. BARRERA, M. (2001). "Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional". Revista Tipograficos, Edicion Enero-Febrero, CAPEIPI, Quito - Ecuador
2. CEVALLOS, C. (2010). "La industria Grafica vinculo estratégico para el desarrollo productivo", Revista Tipograficos, Edicion Enero-Febrero, CAPEIPI, Quito - Ecuador
3. DRUCKER, P. (1969). "El Nuevo Rol del Managment". Harvard Business Review Magazine
4. GEGETCHKORY O. (2007). "El modelo resumido de una actividad profesional eficaz de un gerente moderno en la base de sus habilidades personales del negocio". Rusia: Revista Economía y Dirección Gerencial. Universidad Tecnológica de Kaunas.
5. RAINEIRI, A. (1998). "Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile". Revista ABANTE, Vol. 1, N° 2, pp. 213-233
6. TEJADA FERNANDEZ, J. (1999). "Acerca de las competencias profesionales". Revista Herramientas.

INTERNET

1. ALL AMERICAN SPEAKERS,
[<http://www.allamericanspeakers.com/speakers/Edgar-Schein/3910>]. **Edgar Schein Speaker Bio**
2. ANONIMO (2009). [<http://www.sinergizar.com/2009/01/la-confianza-como->

- pedra-angular-de-la.html]. **Sinergizar: la confianza como piedra angular de la productividad**
3. ANONIMO (2010), [<http://calidad.umh.es/curso/concepto.htm>]. **Concepto de Calidad**
 4. ANONIMO (2010), [<http://www.buenastareas.com/ensayos/Tres-Dimensiones-Del-Compromiso-Organizacional-Identificacion/894367.html>]. **Tres dimensiones del compromiso organizacional**
 5. ANONIMO (2010). [<http://definicion.de/calidad/>]. **Definicion de calidad**
 6. ANONIMO (2010). [<http://definicion.de/facilitador/>]. **Definición de facilitador**
 7. ANONIMO (2010). [<http://www.degerencia.com/tema/efectividad>]. **Efectividad**
 8. ANONIMO (2010). [http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo]. **Trabajo en equipo**
 9. ANONIMO (2010). [<http://www.proyectopv.org/1-verdad/seguridadunomismo.htm>]. **Seguridad en uno mismo**
 10. ANONIMO (2010). [<http://www.proyectopv.org/2-verdad/capacidadppsiq.htm>]. **La capacidad para decidir**
 11. ANONIMO (2010). [http://www.proyectosalohogar.com/Diversos_Temas/sociabilidad.htm]. **Sociabilidad este es el camino para mejorar la capacidad de comunicación y adaptacion**
 12. ANONIMO (2010). [<http://www.proyectosfindecarrera.com/definicion/Cuestionario.htm>]. **Definición de Cuestionario**
 13. ANONIMO [<http://www.tueconomia.net/fabricacion-y-produccion/industria-manufacturera.php>]. **Industria manufacturer y de fabricación/ Economía, Negocios y Finanzas**
 14. ANONIMO, [<http://www.buenastareas.com/ensayos/Peter-Drucker/36606.html>], **Peter Drucker - Ensayos**
 15. ANONIMO, 2010, [<http://www.tueconomia.net/fabricacion-y-produccion/industria-manufacturera.php>]. **Industria manufacturera y de fabricación**
 16. ANONIMO. (2010).[http://html.rincondelvago.com/estadistica_71.html]. **Estadística**
 17. ANONIMO.(2010). [<http://definicion.de/habilidad/>]. **Definicion de habilidad – Que es, significado y concepto**
 18. ANONIMO.(2010).[<http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>]. **Definicion de Gestión**
 19. ANONIMO.(2010).[http://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/ESCALA_DE_LIKERT.htm]. **Escala de Likert**
 20. ANONIMO.(2010).[http://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/ESCALA_DE_LIKERT.htm]. **Escala de Likert**
 21. ANONIMO.(2010).[http://www.madrimasd.org/Emprendedores/servicios_emprendedores/guia_autoevaluacion/etapa1/concepto.aspx]. **Aspecto claves para crear empresa**
 22. ANONIMO.(2010).[<http://www.zonaeconomica.com/concepto-desarrollo>]. **Concepto de Desarrollo**
 23. AREVALO, H, [http://manuelgross.bligoo.com/content/view/314873/El_Desarrollo_Organizacional_segun_el_Modelo_Complejo_de_Edgar_Schein.html]. **La Empresa que Aprende.**
 24. AUTORNETO, [[202](http://autorneto.com/negocios/empresas/teoria-de-las-

</div>
<div data-bbox=)

- organizaciones/]. **Teoria de las Organizaciones**
25. BENGOCHEA, V. [<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/640897/El-liderazgo-basado-en-las-habilidades-gerenciales.html>]. **El Liderazgo basado en las habilidades gerenciales**
 26. BIBLIOTECA VIRTUAL EUMED, [<http://www.eumed.net/libros/2006c/193/1f.htm>]. **La formación de administradores**
 27. BUSSENIUS, H (2006), [http://www.estrellaiquique.cl/prontus4_notas/site/artic/20060902/pags/2006090205243.html?0.5]. **La estrella de Iquique**
 28. CALATAYUD, M (2008). [<http://www.monografias.com/trabajos74/autoevaluacion-estrategia-aprendizaje-diversidad/autoevaluacion-estrategia-aprendizaje-diversidad2.shtml>]. **La autoevaluación como estrategia de aprendizaje para atender la diversidad**
 29. CAMARA DE INDUSTRIALES DE PICHINCHA (2008), [http://www.conlatingraf.com/inside/economia/08_02_20/26_Boletin_Febrero.pdf]. **Boletín Económico, No. 26**
 30. CAMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL (2009), [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/___sector_industrial_web.pdf]. **Sector Industrial del Ecuador**
 31. CARRASCO (2006), [<http://wikitecaegcti.wetpaint.com/page/Concepto+sobre+1%C3%ADder+y+liderazgo>]. **Definición de líder**
 32. CORTESE, A (2009), [<http://inteligencia-exitosa.blogspot.com/2009/09/motivacion-y-capacidad.html>]. **Inteligencia exitosa: Motivación y capacidad**
 33. DEFINICION ABC.(2010). [<http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>]. **Definicion de Habilidad y concepto | Definicion ABC**
 34. DEFINICION ABC (2007). [<http://www.definicionabc.com/general/responsabilidad.php>]. **Definicion de responsabilidad**
 35. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. (2008). [http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional]. **Desarrollo Organizacional**
 36. DIGESTYC (2010), [http://www.digestyc.gob.sv/DigestycWeb/Clasificador_Internacional/Res_Cla_Inter.htm]. **Clasificaciones estadísticas internacionales**
 37. DMDQ (2006), [http://www4.quito.gov.ec/spirales/8_diccionario_de_la_base_de_datos/8_8_economia/8_8_3_1.html]. **Diccionario Economía SRI**
 38. DRUKER.(2000).[<http://wikitecaegcti.wetpaint.com/page/Concepto+sobre+1%C3%ADder+y+liderazgo>]. **Liderazgo**
 39. EDITUM,[<http://www.editum.org/PYMEs-Diferencias-Del-Concepto-En-El-Mundo-p-206.html>]. **PYMES: Diferencias del concepto en el mundo**
 40. EMILY, M (2010). [<http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis.shtml>]. **La toma de decisiones**
 41. ESTR@TEGIA MAGAZINE(2010), [<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/competitividad-analisis-del-sector-industrial.htm>]. **Análisis del sector industrial| Gestiopolis**

42. EUMED, [<http://www.eumed.net/libros/2007a/231/7.htm>]. **Mejoramiento de las habilidades interpersonales**
43. EXTRANET (1998). [<http://intranet.logiconline.org.ve/Techinfo/relevancia.html>]. **Relevancia de la informacion**
44. FERMIN, I (2010). [<http://www.monografias.com/trabajos11/geren/geren.shtml>]. **Gerencia y gerente**
45. FORMAPYME (2010). [<http://www.formapyme.com/articulos/39/50/440/Estrategia/Identificar-el-problema-el-mejor-modo-de-acabar-con-el.html>]. **Identificar el problema el mayor metodo de acabar con el**
46. GALLEGOS, R, (2010) [http://www.conesup.net/propasamblea/MpTOFu_FOMENTO%20A%20LAS%20%20PYMES%20Y%20AL%20%20%20EMPRENDIMIENTO.doc]. **Emprendimiento**
47. GONZALES, T (2010). [<http://www.monografias.com/trabajos13/bune/bune.shtml>]. **La responsabilidad social de una empresa, un buen negocio**
48. HOY (2008), [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/sector-grafico-apunta-hacia-arriba-288261-288261.html>], **Sector Grafico apunta hacia arriba**
49. JOSEP BURCET (2010), [http://www.burcet.net/cambio/concepto_de_cambio.htm], **Concepto de Cambio**
50. LEFCOVICH, M (2005). [<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/creainca.htm>]. **Creatividad e Inovacion el camino de empresas competitivas**
51. MALDONADO, P (2010). [<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/fleximpresapaulina.htm>]. **Algunas reflexiones acerca de la flexibilidad y adaptibilidad en la empresa**
52. MANCIAUX, M (2010). [<http://www.psicologia-positiva.com/resiliencia.html>]. **Psicologia Positiva - Resilencia**
53. MEDONZA, R (2006); [<http://www.monografias.com/trabajos38/investigacion-cualitativa/investigacion-cualitativa2.shtml>]. **Investigacion Cuantitativa y Cualitativa**
54. MENESES (2005). [<http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml>]. **Liderazgo y trabajo en equipo**
55. MISTER EMPRESA (2010), [<http://www.pymesyautonomos.com/vocacion-de-Empresa/asumir-riesgos-un-mito-de-los-empresarios>], **Asumir riesgos un mito de empresarios**
56. NAVARRA (2008). [http://www.navarra.es/home_es/Temas/Empleo+y+Economia/Empleo/Empleo/Orientacion+Laboral/Expectativas+de+%C3%89xito.htm]. **Orientacion laboral. Expectativas de Exito**
57. NOTICIASDOT (2004). [<http://www.noticiasdot.com/publicaciones/2004/0204/0302/noticias030204/noticias030204-15.htm>]. **El 20% de los directivos no tiene amigos**
58. PEREZ, M (2010). [<http://www.mailxmail.com/curso-crecimiento-personal-2/definicion-crecimiento-personal-caracteristicas>]. **Definicion de crecimiento personal**
59. REBOLLEDO, G. [<http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>], **Gestión, Calidad y Agregación de valor en información**

60. REIS.(1994).[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/work
er/doc/sind/xii/ii.htm], **El Enfoque y Concepto de Competencia**
61. REYNAGA, J (2000);
[http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/censenanza/spii/antologia/03REY
NAGA1.pdf]. **El método estadístico**
62. RIVAS, J (2002),
[http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml].
Desarrollo Organizacional
63. ROMERO, D (2005). [http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/eloficio.htm]. **El
oficio del Gerente**
64. RONCAL, R (2009). [http://www.monografias.com/trabajos68/pensamiento-
estrategico/pensamiento-estrategico.shtml]. **El pensamiento estrategico**
65. SANCHEZ, P (2007). [http://ustedcomomarca.blogspot.com/2007/06/aprendizaje-
continuo-cmo-nos-ayuda-en.html]. **Marketing Personal: Aprendizaje
Continuo**
66. TEJADA, R. (1999),
[http://www.correodelmaestro.com/anteriores/1999/febrero/3anteaula33.htm].
El método inductivo-deductivo
67. UNIVERSIDAD DE ZULIA,
[http://www.revfacagronluz.org.ve/v15_6/v156z009.html]. **Desarrollo de
modelo gerencial para unidades de explotación frutícola en el municipio
Mara, estado Zulia, sustentado en el enfoque gerencial de la calidad**
68. UNIVERSIDAD E MALAGA,
[http://www.eumed.net/libros/2008c/422/ANTECEDENTES%20DE%20LAS
%20PYMES%20EN%20EL%20MUNDO.htm]. **Antecedentes de las Pymes
en el Mundo**
69. VIDAL, P (2006). [http://www.educaweb.com/noticia/2006/07/10/gestion-
desarrollo-personas-organizaciones-no-lucrativas-11799.html]. **Sobre la
gestión y el desarrollo de pesronas en las organizaciones no lucrativas**
70. WIKIPEDIA, [http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein]. **Edgar Schein –
Wikipedia, the free Encyclopedia**
71. WORDREFERENCE.COM (2010),
[http://www.wordreference.com/definicion/colaborador]. **Colaborador –
Definicion –Wordreference.com**

ANEXOS

ANEXO 1

[illegible]

[illegible]

Pregunta general	Pregunta general	Pregunta general	Pregunta general
General	General	General	General
Nivel jerárquico	Género	Rango de edad	Años de experiencia en el cargo
Gerente	Masculino	50 años o más	Más de 8 años
Supervisor	Femenino	23 - 30 años	Más de 8 años
Jefe	Masculino	31 - 40 años	4 - 7 años
Gerente	Masculino	41 - 49 años	Más de 8 años
Gerente	Femenino	23 - 30 años	Más de 8 años
Gerente	Femenino	23 - 30 años	0 - 3 años
Jefe	Masculino	31 - 40 años	4 - 7 años
Gerente	Masculino	50 años o más	Más de 8 años
Gerente	Femenino	23 - 30 años	Más de 8 años
Gerente	Masculino	50 años o más	Más de 8 años
Gerente	Masculino	41 - 49 años	Más de 8 años
Gerente	Masculino	31 - 40 años	Más de 8 años
Gerente	Masculino	50 años o más	Más de 8 años
Gerente	Femenino	31 - 40 años	4 - 7 años
Gerente	Masculino	50 años o más	Más de 8 años
Jefe	Masculino	31 - 40 años	Más de 8 años
Gerente	Masculino	31 - 40 años	Más de 8 años
Gerente	Masculino	41 - 49 años	Más de 8 años
Gerente	Masculino	41 - 49 años	Más de 8 años
Gerente	Masculino	41 - 49 años	4 - 7 años
Gerente	Femenino	41 - 49 años	4 - 7 años
Gerente	Masculino	31 - 40 años	4 - 7 años
Gerente	Femenino	31 - 40 años	4 - 7 años
Gerente	Femenino	31 - 40 años	4 - 7 años
Gerente	Masculino	50 años o más	Más de 8 años
Gerente	Masculino	41 - 49 años	Más de 8 años
Gerente	Femenino	31 - 40 años	Más de 8 años
Gerente	Femenino	31 - 40 años	4 - 7 años
Gerente	Femenino	31 - 40 años	Más de 8 años

Pregunta general	Pregunta general
General	General
Formación académica más alta	Perfil profesional
Egresado o graduado de universidad	Ingeniería
Egresado o graduado de universidad	Técnico
Bachillerato	Administrador de empresas - MBA
Egresado o graduado de universidad	Administrador de empresas - MBA
Egresado o graduado de universidad	Ingeniería
Egresado o graduado de universidad	Ingeniería
Egresado o graduado de universidad	Ingeniería
Egresado o graduado de universidad	Ingeniería
Egresado o graduado de universidad	Ingeniería
Egresado o graduado de universidad	Administrador de empresas - MBA
Egresado o graduado de universidad	Administrador de empresas - MBA
Egresado o graduado de universidad	Otros (especifique)
Egresado o graduado de universidad	Administrador de empresas - MBA
Egresado o graduado de universidad	Administrador de empresas - MBA
Egresado o graduado de universidad	Otros (especifique)
Egresado o graduado de universidad	Ingeniería
Egresado o graduado de universidad	Ingeniería
Posgrados(Diplomados, Maestrías, Doctorado)	Administrador de empresas - MBA
Egresado o graduado de universidad	CPA - Finanzas y tributación
Egresado o graduado de universidad	Ingeniería
Egresado o graduado de universidad	Otros (especifique)
Egresado o graduado de universidad	Administrador de empresas - MBA
Egresado o graduado de universidad	Administrador de empresas - MBA
Egresado o graduado de universidad	Ingeniería
Egresado o graduado de universidad	Ingeniería
Egresado o graduado de universidad	Ingeniería
Egresado o graduado de universidad	Otros (especifique)
Egresado o graduado de universidad	Otros (especifique)
Posgrados(Diplomados, Maestrías, Doctorado)	Ingeniería

Pregunta general	
General	
Número de empleados, excluido el gerente general	
	15
	15
	14
	24
	17
	10
	18
	15
	17
	15
	24
	20
	15
	7
	8
	8
	40
	40
más de 50	
	17
	20
	17
	7
	5
	5
	40
	30
	17
	12

Pregunta general
General
Áreas de interés para futuras capacitaciones de Gerente
Responsabilidad social
Aministrativa
Computacional
Técnica propia del negocio
Técnica propia del negocio
Técnica propia del negocio
Técnica propia del negocio
Técnica propia del negocio
Técnica propia del negocio
Financiera, contable, tributario
Técnica propia del negocio
Responsabilidad social
Financiera, contable, tributario
Aministrativa
Venta y servicios al cliente
Financiera, contable, tributario
Aministrativa
Técnica propia del negocio
No aplica
Financiera, contable, tributario
Venta y servicios al cliente
Aministrativa
Aministrativa
Técnica propia del negocio
Venta y servicios al cliente
Financiera, contable, tributario
Aministrativa
Responsabilidad social
Responsabilidad social

Pregunta general
General
Áreas de interés para futuras capacitaciones de Jefe
Financiera, contable, tributario
Aministrativa
Aministrativa
Técnica propia del negocio
Aministrativa
Venta y servicios al cliente
Venta y servicios al cliente
Venta y servicios al cliente
Aministrativa
Venta y servicios al cliente
Técnica propia del negocio
Aministrativa
Venta y servicios al cliente
Financiera, contable, tributario
Venta y servicios al cliente
Financiera, contable, tributario
Responsabilidad social
Técnica propia del negocio
No aplica
Venta y servicios al cliente
Técnica propia del negocio
Venta y servicios al cliente
Financiera, contable, tributario
Técnica propia del negocio
Computacional
Aministrativa
Venta y servicios al cliente
Técnica propia del negocio
Técnica propia del negocio

Pregunta general
General
Áreas de interés para futuras capacitaciones de Colaboradores
No aplica
Aministrativa
Computacional
Técnica propia del negocio
Venta y servicios al cliente
Venta y servicios al cliente
Técnica propia del negocio
Venta y servicios al cliente
Venta y servicios al cliente
Venta y servicios al cliente
Técnica propia del negocio
Aministrativa
Venta y servicios al cliente
Venta y servicios al cliente
Venta y servicios al cliente
Financiera, contable, tributario
Venta y servicios al cliente
Venta y servicios al cliente
No aplica
Venta y servicios al cliente
Técnica propia del negocio
Venta y servicios al cliente
Venta y servicios al cliente
Técnica propia del negocio
Venta y servicios al cliente
Técnica propia del negocio
Venta y servicios al cliente
Técnica propia del negocio
Venta y servicios al cliente

Analítica
Aprendizaje continuo
Aprende rápidamente a partir de la experiencia.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo

Emocional
Adaptación al cambio
Acepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo

Analítica
Evaluación de alternativas
Identifica problemas en situaciones complicadas y confusas.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo

Interpersonal
Trabajo en Equipo
Genera un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo

Motivación y valores
Orientación al logro
Cumple con el objetivo propuesto y realiza de manera única y excepcional el trabajo.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo

Emocional
Adaptabilidad
Le lleva tiempo aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas.
Siempre / Muy de acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo

Analítica
Configuración y abstracción de situaciones
Considera de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación.
Siempre / Muy de acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo

Interpersonal
Comunicación efectiva
Muestra sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás al expresar sus pensamientos.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo

Motivación y valores
Orientación a la supervisión y el control
Favorece la creatividad de sus colaboradores para que puedan trabajar por si solos.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

Emocional
Responsabilidad Social
Pone en práctica en la empresa políticas de Responsabilidad Social Empresarial.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

[illegible]

Interpersonal
Selección efectiva de colaboradores
Delega su trabajo tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo

[illegible]

Emocional
Resiliencia
Tiene dificultad en transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para la organización.
Nunca / Muy en desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Rara vez / En desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Rara vez / En desacuerdo

Analítica
Visión Prospectiva
Detecta las oportunidades y amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

Interpersonal
Desarrollo de personas
Desarrolla oportunidades de crecimiento para sus colaboradores.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

Motivación y valores
Liderazgo
Asume un papel protagónico entre sus compañeros conciliando posiciones.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo

Emocional
Tolerancia al riesgo
Acepta que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto.
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Rara vez / En desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Rara vez / En desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo

Analítica
Aprendizaje continuo
Valora su entorno y lleva a al práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

[illegible]

Interpersonal
Influencia e Impacto con colaboradores
Le resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores.
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo

Motivación y valores
Orientación al éxito
Busca superar estándares de excelencia con sus acciones.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

Motivación y valores
Orientación a la supervisión y el control
Propicia actividades de trabajo auto dirigido.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

Emocional
Seguridad
Actúa con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

[illegible]

Interpersonal
Diagnóstico de equipo
Maneja con competencia los procesos de negociación y solución de conflictos entre sus colaboradores.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

Analítica
Capacidad para obtener información relevante
Distingue la información relevante de la menos importante para resolver problemas.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo

[illegible]

Interpersonal
Diagnóstico de equipo
Percibe las situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de sus colaboradores.
Nunca / Muy en desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

Analítica
Creatividad e Ingenio
Cuando enfrenta situaciones de trabajo presenta soluciones originales.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo

Analítica
Capacidad para obtener información relevante
Identifica fuentes de recopilación de datos poco comunes con información valiosa para la organización.
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Rara vez / En desacuerdo

[illegible]

Motivación y valores
Asunción de Riesgos
Alienta a su equipo a asumir riesgos en situaciones difíciles.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

Emocional
Seguridad
Se muestra inequívoco en las disposiciones impartidas.
Nunca / Muy en desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo

Motivación y valores
Responsabilidad
Se preocupa por el cumplimiento de sus tareas por encima de sus propios intereses.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

Analítica
Toma de decisiones
Toma decisiones independiente de la opinión de otras personas.
Siempre / Muy de acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo

[illegible]

[illegible]

Interpersonal
Confianza con colaboradores
Crea un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo

Emocional
Adaptación al cambio
Transmite una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo

Emocional
Humildad y sencillez
Se siente cómodo haciendo gala de sus conocimientos.
Siempre / Muy de acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Rara vez / En desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo

Analítica
Evaluación de alternativas
Organiza las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

Emocional
Humildad y sencillez
Estimula a su gente a actuar con sencillez y humildad.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo

Interpersonal
Sentido de efectividad
Alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

Emocional
Sociabilidad
Genera relaciones productivas en la organización.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo

Motivación y valores
Orientación al logro
Orienta su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo

Emocional
Sociabilidad
Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Rara vez / En desacuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

Emocional
Empatía
Siente y comprende las emociones y motivaciones de otros como propias.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

Analítica
Autoevaluación
Analiza a profundidad los resultados de la organización e implementa cambios importantes para trabajar con calidad
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

Analítica	Interpersonal
Configuración y abstracción de situaciones	Confianza con compañeros
Analiza cada situación como única.	Comparte información valiosa con sus compañeros.
Siempre / Muy de acuerdo	Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo	Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso	Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo	Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo	Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo	Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo	Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo	Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo	Casi siempre / De acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo	Rara vez / En desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo	Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo	Siempre / Muy de acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo	Rara vez / En desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo	Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo	Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo	Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo	Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso	Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo	Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo	Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo	Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo	Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo	Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo	Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo	Siempre / Muy de acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo	Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo	Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo	Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo	Siempre / Muy de acuerdo

Interpersonal
Comunicación efectiva
Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo

[illegible]

Motivación y valores
Asunción de Riesgos
Acepta tomar riesgos siempre y cuando con ello se logre una ventaja importante.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo

Motivación y valores
Orientación al crecimiento personal
Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

[illegible]

[illegible]

Motivación y valores
Pensamiento estratégico
Mantiene alianzas con clientes, proveedores y competidores a fin de potenciar el negocio.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

Motivación y valores
Autoconfianza
Evidencia seguridad en sí mismo para asumir situaciones complejas.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

[illegible]

Analítica
Autoevaluación
Examina en forma sistemática los resultados de la organización y los contrasta con un modelo de excelencia para
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

[illegible]

Motivación y valores
Autoconfianza
Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, en situaciones fuera de su cotidianidad.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo

[illegible]

Analítica
Identificación de problemas
Tiene la habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

Emocional
Resiliencia
Las situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizarlo.
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Rara vez / En desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo

Analítica
Identificación de problemas
Identifica las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la organización.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

Analítica
Visión Prospectiva
Suele estar retrasado en la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional.
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Rara vez / En desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Rara vez / En desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Rara vez / En desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo

Interpersonal
Facilitador
Orienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

Interpersonal
Desarrollo de personas
Genera redes de contactos para compartir la información y el conocimiento con sus colaboradores.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Rara vez / En desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

[illegible]

Interpersonal
Selección efectiva de colaboradores
Aprovecha la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso

Motivación y valores
Pensamiento estratégico
Evalúa escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades de la organ
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso

Analítica
Creatividad e Ingenio
Introduce cambios que impactan positivamente en los resultados.
Siempre / Muy de acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo

Emocional
Empatía
Es capaz de ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo considera conveniente.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo

Emocional
Tolerancia al riesgo
Da paso a situaciones de riesgos si hay la posibilidad de contribuir al logro de objetivos.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Rara vez / En desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso

Analítica
Capacidad de decisión
Analiza todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Casi siempre / De acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Siempre / Muy de acuerdo

[illegible]

[illegible]

Emocional
Adaptabilidad
Le incomoda afrontar situaciones desconocidas.
Siempre / Muy de acuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Nunca / Muy en desacuerdo
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Rara vez / En desacuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso
Nunca / Muy en desacuerdo
Siempre / Muy de acuerdo
Algunas veces / Indeciso
Algunas veces / Indeciso